

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Analýza řízení zásob ve vybrané obchodní korporaci
Analysis of Inventory Management in the Selected Business Corporation

Student: Gabriela Němcová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Bartková, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Gabriela Němcová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202R049 Účetnictví a daně
Téma: **Analýza řízení zásob ve vybrané obchodní korporaci**
Analysis of Inventory Management in the Selected Business Corporation

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení zásob a jejich řízení
 3. Charakteristika zásob ve vybrané obchodní korporaci
 4. Analýza a zhodnocení řízení zásob ve vybrané obchodní korporaci
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

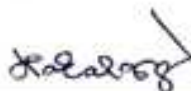
Seznam doporučené odborné literatury:

JOSKOVÁ, Lucie a Pavel PRAVDA. *Zákon o obchodních korporacích*. Praha: Graa Publishing, 2014. 96 s. ISBN 978-80-247-4834-4.
KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 224 s. ISBN 978-80-248-3141-1.
RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2015*. 15. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. 1120 s. ISBN 978-80-7263-924-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Bartková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a podkladové materiály, které jsem ve své práci použila, uvádím v seznamu literatury.

V Ostravě dne 6. 5. 2016



Gabriela Němcová

Obsah:

1	Úvod	7
2	Teoretické vymezení zásob a jejich řízení	8
2.1	Logistika.....	8
2.1.1	Definice logistiky	8
2.1.2	Vývoj logistiky	9
2.1.3	Význam a cíle logistiky	10
2.1.4	Logistický řetězec.....	11
2.2	Zásoby	12
2.2.1	Význam a druhy zásob	14
2.2.2	Oceňování zásob.....	16
2.2.3	Způsoby účtování zásob	18
2.2.4	Náklady na zásoby.....	20
2.2.5	Skladování a kontrola zásob.....	20
2.2.6	Funkce informačních systémů	22
2.2.7	Odběratelský a dodavatelský postoj	23
2.2.8	Nákupní proces, marketing a administrativa	24
2.2.9	Inventarizace a reklamace zásob	27
2.3	Řízení zásob.....	28
2.3.1	Metody a modely řízení zásob.....	29
2.3.2	Modely řízení zásob	32
2.3.3	Analýza poptávky.....	34
2.3.4	Hlavní systémy řízení zásob.....	34
2.3.5	Objednací systémy	35
2.3.6	Ukazatele aktivity.....	36
3	Charakteristika zásob ve vybrané obchodní korporaci	37
3.1	Profil společnosti XYZ s.r.o.....	37
3.1.1	Sortiment společnosti	37
3.1.2	Hospodářská situace a cíl společnosti	38
3.2	Řízení zásob ve společnosti XYZ s. r. o.	39
3.2.1	Dělení zásob ve společnosti	40
3.2.2	Hodnota skladových a neprodejných zásob	41
3.2.3	Výběr a hodnocení dodavatele	43
3.2.4	Skladování zásob a informační systém.....	43
3.2.5	Nákupní oddělení a výdej zboží	44
3.2.6	Evidence a kontrola zásob.....	44
3.2.7	Ukazatelé aktivity.....	45
3.2.8	Porovnání doby obratu s údaji společnosti	48

3.2.9	Porovnání obratu zásob s konkurencí.....	49
3.2.10	Optimální objednávací množství zásob.....	50
3.2.11	Stanovení objednávky ve společnosti.....	51
3.2.12	Dělení dodavatelů a smluvní vztahy.....	51
4	Analýza a zhodnocení řízení zásob ve vybrané obchodní korporaci	53
4.1	<i>Metoda ABC pro třídění zásob skupiny MAIN.....</i>	<i>53</i>
4.2	<i>Přístup k jednotlivým skupinám zásob a hlavním dodavatelům</i>	<i>54</i>
4.3	<i>Optimalizace množství dodavatelů a smluvní vztahy.....</i>	<i>55</i>
4.4	<i>Obrat zásob</i>	<i>55</i>
5	Závěr	57
	Seznam použité literatury	58
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	

1 ÚVOD

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit řízení zásob u vybrané obchodní korporace. Jestli se chce v současnosti podnik udržet na trhu a zároveň dosahovat zisku, měl by se snažit uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň vynaložit co nejnižší náklady. Proto je také řízení zásob považováno za jednu z nejdůležitějších aktivit každého výrobního i nevýrobního podniku. Jelikož jsou zásoby jednou z nejméně likvidních složek oběžného majetku, měla by jim být věnována dostatečná pozornost. Nejen protože je v nich vázán značný objem finančních prostředků, ale také protože se zásobami vznikají podniku náklady. Hospodaření zásob se odvíjí zejména od systému řízení zásob. Ten je v rámci organizace společnosti velmi důležitý a tkví ve strategickém rozhodování, jelikož zásoby zásadně působí na výsledek hospodaření skoro každého podniku.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí a to teoretické a praktické části. Teoretická část je zaměřená především na problematiku logistiky, zásob a jejich řízení. Nejprve jsou definovány základní pojmy, jako je logistika, zásoby a jejich význam. Dále jsem se snažila přiblížit témata jako oceňování zásob, způsoby účtování, náklady na zásoby, jejich skladování, inventura, reklamace atd. V rámci řízení zásob jsem se snažila poukázat na metody a modely řízení zásob, analýzu poptávky, objednacích systémy a další.

V praktické části jsou nejprve uvedeny základní informace o společnosti XYZ s. r. o., její výrobní sortiment, odběratelé, dodavatelé a hospodářská situace podniku. Dále následuje současný systém řízení zásob, který dává bližší představu řízení zásob ve společnosti. K analýze a zhodnocení řízení zásob jsem použila informace od pracovníků managementu a interní dokumenty společnosti. V poslední části jsou popsány výsledky analýzy a také doporučení pro zefektivnění systému řízení zásob.

Při zpracování teoretické části bylo vycházeno z odborné literatury. V praktické části jsou použity metody pozorování, srovnávání, analýzy, a dedukce. V této části jsou aplikovány některé teoretické poznatky a také použity vlastní názory a připomínky. Závěrem je zhodnocení situace vybrané obchodní korporace.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁSOB A JEJICH ŘÍZENÍ

2.1 Logistika

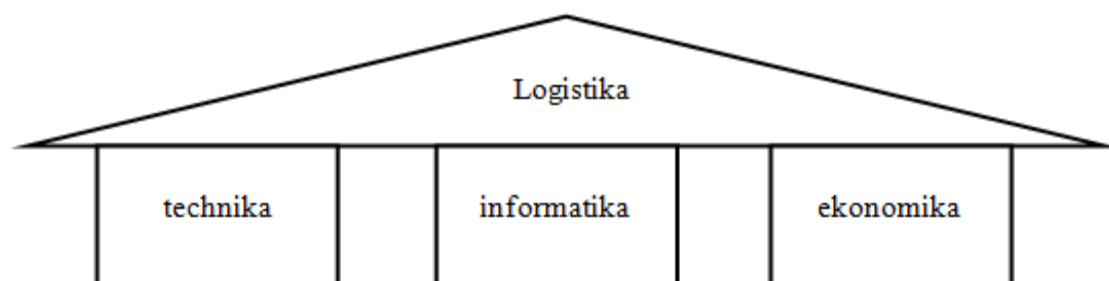
Termín logistika je odvozen z řeckého základu „logos“, což v překladu znamená řeč, slovo nebo také počítání. Údajně má svůj původ i ve francouzštině, kde lze slovo „logis“ přeložit jako byt nebo obydlí, a zejména zde lze původ slova logistika spatřit ve významu zajištění ubytování pro vojáky. Zpočátku byla totiž logistika používána hlavně ve vojenském odvětví.

Jedná se o vědní obor, který je potřeba chápat jako souhrn činností, které mají počátek u dodavatele, dále transformují surovinu v podniku na konečný výrobek, který je dodáván zákazníkům. Při řízení takového řetězce by se neměly řešit pouze dílčí části, ale mělo by se k řešení problému přistupovat jako k ucelenému systému. (Vaněček a Kaláb, 2003)

Logistika je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro úspěšné řízení společnosti. Snaží se optimalizovat procesy, jako jsou např. transport, skladování, manipulace, balení atd. a to s ohledem na náklady a rychlost uspokojení potřeb zákazníka. Neexistuje sama o sobě, ale vždy je propojena s ostatními prvky společnosti a musí být v souladu zejména se strategií společnosti. (Trebuňa a kol., 2013)

2.1.1 Definice logistiky

Logistika je tvořena třemi základními pilíři a to ekonomikou, informatikou a technikou. Tento vztah je znázorněn v následujícím obrázku.



Zdroj: vlastní zpracování

Logistika je relativně mladá věda a stále se rychle vyvíjí, proto neexistuje žádná jednotná definice. Z toho důvodu uvádím několik různých definic logistiky.

„Logistiku lze charakterizovat jako usměrňování materiálového a s ním souvisejícího informačního toku od dodavatele surovin přes výrobce až ke konečnému spotřebiteli s cílem maximálně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů.“¹

„Logistika je souhrnný pojem pro všechny ekonomické procesy, které určují prostorovou a časovou alokaci zásob reálných statků, a sice materiálů a produktů.“²

„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem a nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu.“³

2.1.2 Vývoj logistiky

Potřeba organizovat zásobování a jeho toky se nejprve objevila v armádě. Hlavním úkolem byl pohyb lidí a materiálu tak, aby se nacházeli na daném místě v potřebném čase a množství. Během druhé světové války docházelo k rozvoji logistiky a to především v USA. Logistika hrála významnou roli především pro americké námořnictvo, jelikož operovalo na velkých vzdálenostech, a proto pro ně byly velmi důležité dobře fungující přepravní řetězce pro zásobování výstrojí, municí, potravinami, zbraněmi apod. V americké armádě ve druhé světové válce působila více než polovina vojáků v některé logistické službě. Později vláda uvolnila počítače i pro použití mimo armádu a logistika začala být stále více uplatňována i v civilních sektorech a to především v oblasti obchodu. V Evropě došlo k rozšíření logistiky až po roce 1970. (Vaněček a Kaláb, 2003)

¹ VANĚČEK, Drahoš a Dalibor KALÁB. *Logistika. Díl 1, Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. s. 7. ISBN 80-7040-652-6.

² STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. s. 27. ISBN 978-80-86929-37-8.

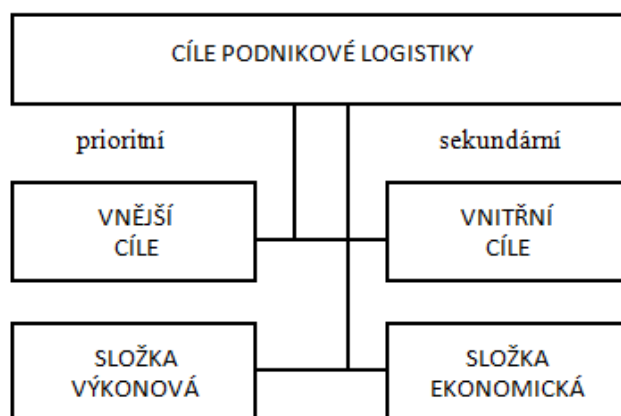
³ SIXTA, Josef a Václav MACÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. s. 25. ISBN 80-251-0573-3.

2.1.3 Význam a cíle logistiky

Výrobky jsou určeny k tomu, aby sloužily spotřebiteli, a proto je nutné, aby byly rychle dodány ve správný čas na správné místo. Jestliže tomu tak je, výrobek může být jednoduše prodán a nedochází k nedostatku a nerovnováze na trhu z důvodu nákupu od konkurence nebo neuskutečnění koupě vůbec. Významnou úlohu hraje logistika také ve zlepšování prodejnosti a to především konzumního zboží. Jestli dojde ke stabilní rychlosti dodávek, dojde také ke stabilizaci objemu výroby. Díky tomu může docházet ke zlepšení operativního plánování výroby, financování a stabilizaci zásob. Díky snižování zásob dochází ke snižování kapitálových vkladů nebo bankovních úvěrů požadovaných na jejich krytí. Přesnější analýza umožňuje zavedení výpočetní techniky do operativních a manažerských aktivit. Logistické činnosti jsou velmi důležité pro realizaci hladkého toku z místa vzniku do místa spotřeby. Mezi tyto činnosti patří zejména zákaznický servis, řízení stavu zásob, logistická komunikace, prognózování poptávky, manipulace s materiálem, balení, podpora servisu a náhradní díly, stanovení místa výroby a skladování. (Stehlík a Kapoun, 2008)

Cíle logistiky musí na jedné straně optimálně uspokojovat přání zákazníků při minimalizaci celkových nákladů a na straně druhé musí vycházet z globální strategie a pomáhat plnit celopodnikové cíle. Podniková strategie by měla sledovat úsporu času, růst kvality a snižování nákladů. Zákazník je hlavním článkem celého řetězce, od něhož se získávají informace o požadavcích na zajištění dodávky zboží a dalších služeb s ní souvisejících. Logistický řetězec také u zákazníka končí. (Sixta a Mačát, 2005)

Obrázek č. 2: Dělení a prioritizace cílů logistiky



Zdroj: SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika – teorie a praxe. 2005, s. 42

Podnikové cíle logistiky mohou být rozděleny do dvou hlavních skupin a to prioritní a sekundární cíle. Prioritní cíle můžeme dále rozdělit na vnější cíle, které se zaměřují na uspokojování přání zákazníků a výkonové cíle, které zajišťují, aby daná zásoba byla ve správném množství, jakosti a druhu na správném místě a ve správnou dobu. Sekundární cíle lze rozdělit na vnitřní cíle, které se zaměřují na snižování nákladů a ekonomické cíle, které zabezpečují tyto služby s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. (Sixta a Mačát, 2005)

2.1.4 Logistický řetězec

Logistický řetězec je jedním z nejdůležitějších pojmů logistiky. Místo tohoto termínu se občas používá název logistický ropovod nebo logistický kanál. Mohou být krátké nebo dlouhé a s velkým množstvím mezičlánků. Jedná se o systém, jehož stav se mění v čase a prostřednictvím zpětných vazeb se pokouší dojít k účelnějšímu chování. (Pernica, 2008)

Pro utváření efektivních logistických řetězců jsou nutné tři vlastnosti, a to:

- Transparentnost (průhlednost) podél celé délky řetězce je nejdůležitější prakticky pro všechny podniky, které tvoří články řetězce. Ty očekávají aktuálnější a přesnější informace o stavu materiálů, surovin a hotových výrobků.
- Konektivita (propojitelnost) článků do integrovaného řetězce je schopnost měnit, interpretovat a používat důležité informace s přesahem úseků a funkcí. Předpokladem pro hladké sjednocení a vzájemné spojování zvyšujícího se počtu procesů do dodavatelského řetězce je rozsáhlé automatizované řízení informací přes hranice organizací a systémů a podstatně nižší potřeba ručního zpracování.
- Agilita partnerů, kteří usilují o cílevědomé a rychlé dosažení praktických změn na základě nabytých informací. Aktuální údaje nejsou pro podniky moc užitečné, v případě, že neumožňují náležitě pružnou odezvu existující výrobní, opatrovací a prodejní struktury. Proto je důležité také přizpůsobení či flexibilita podnikových procesů. (Stehlík a Kapoun, 2008)

Logistický řetězec může být rozdělen do několika okruhů podle různých priorit, aspektů a faktorů nebo může být řízen jako celek jedním způsobem. Tyto řetězce bývají rozděleny na dvě části – na jedné straně se jedná o výrobní a zásobovací okruh a na straně druhé jde o distribuční okruh. Při sestavování logistických řetězců je nutné dbát o malý počet

mezičlánků, jestliže je to možné, a o co nejlepší sladění těchto řetězců. Čím více složek má logistický řetězec, tím je jeho konstrukce a provoz složitější.

Úkolem e-logistics neboli elektronické logistiky je urychlení, ulehčení a usnadnění procesu rozhodování, plánování a kontroly. Jedná se o pomocný systém, který řídí fyzickou logistiku prostřednictvím počítačové a internetové technologie. Lze ji rozdělit do několika podsystémů, jako je elektronická distribuce, elektronické opatřování a digitalizovaná výroba. (Stehlík a Kapoun, 2008)

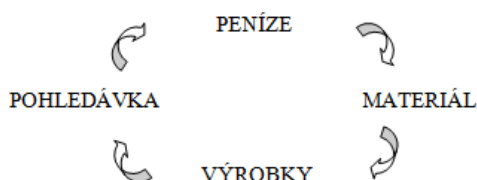
2.2 Zásoby

Legislativa týkající se zásob:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění,
- české účetní standardy pro podnikatele,
- prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., která provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Zásoby jsou významnou částí aktiv podniku a jsou řazeny mezi oběžný majetek, pro který je charakteristické tzv. obíhání. Jedná se o proces, při kterém se majetek přeměňuje z jedné formy do druhé. Jde o transformaci peněžních prostředků na zásoby, jako jsou materiál nebo vstupní suroviny. Tyto zásoby jsou v podnikatelské činnosti spotřebovány a vznikají tak hotové výrobky. V případě, že jsou tyto výrobky prodány za hotové, dochází k získání peněžních prostředků a tím je tento koloběh uzavřen. Jestliže dochází k prodeji na základě faktury, vzniká pohledávka, kterou je odběratel povinen uhradit. Jakmile dojde k úhradě, přemění se pohledávka opět na peněžní prostředky a znovu dochází k uzavření koloběhu oběžných aktiv. (Hakalová a kol., 2012)

Obrázek č. 3: Koloběh oběžných prostředků

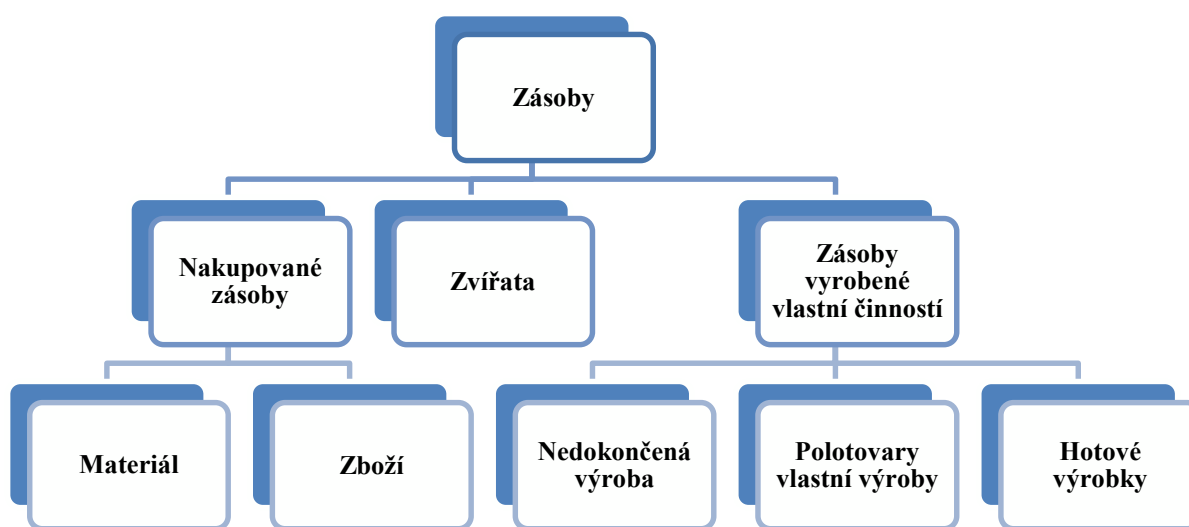


Zdroj: HAKALOVÁ a kol. Účetnictví podnikatelských subjektů I. 2012, s. 45

Ve směrné účtové osnově se pro účtování zásob používá účtová třída 1 – Zásoby. Patří mezi méně likvidní majetek, jelikož - jak už bylo dříve zmíněno - než dojde ke konečné změně na peníze, musí projít určitým cyklem. (Šebestíková a kol., 2013)

Zásoby jako takové mohou být rozděleny do tří základních kategorií a to nakupované zásoby, zásoby vytvořené vlastní činností a zvířata. Dané skupiny lze dále dělit. To je blíže znázorněno v následujícím schématu.

Obrázek č. 4: Schéma zásob



Zdroj: vlastní zpracování

Zásoby nakupované patří mezi nejčastěji používané zásoby. Jsou v nich zahrnuty dvě velké skupiny a to materiál a zboží. Do kategorie materiálu jsou zařazeny suroviny, pomocné látky, provozovací látky, náhradní díly, obaly a pokusná zvířata. Mezi zboží jsou řazeny všechny movité věci včetně zvířat, které jsou pořízeny za účelem dalšího prodeje. (Ryneš, 2015)

Pokud v rozvaze nejsou zvířata a jejich skupiny vykazovány v části dlouhodobého majetku v položce „Dospělá zvířata a jejich skupiny“, pak jsou včetně jatečných zvířat vykazovány v oblasti zásob „Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny“.

Do zásob vytvořených vlastní činností je řazena nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby a hotové výrobky. Za nedokončenou výrobu jsou považovány produkty, které byly podrobeny jedním nebo několika výrobními stupni, ale stále nejsou hotovým výrobkem, avšak už nejsou ani materiálem. Do nedokončené výroby jsou zahrnuty také nedokončené výkony, kde nevznikají hmotné produkty. Polotovary vlastní výroby jsou produkty, které musí být zkompleťovány nebo dokončeny do podoby hotového výrobku a zatím neprošly

všemi stupni výrobního procesu. Za hotový výrobek je považován předmět vlastní výroby, který je určen k prodeji, nebo také ke spotřebě uvnitř podniku. (Chalupa a kol., 2015)

Zásoby plní v podniku následující funkce:

- geografická funkce – vychází ze skutečnosti, že místa spotřeby a výroby jsou ve většině případů odlišné; díky existenci zásob je možné provést optimalizaci výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, pracovníků a energií;
- vyrovnávací a technologická funkce – jedná se o funkci, která zabezpečuje plynulost výroby v případě existence kapacitního nesouladu mezi dílčími výrobními operacemi; zásoby také dovolují zhromadňování výroby v ekonomicky výhodných velikostech dodávek; do jisté míry umožňují eliminovat nepředvídatelné výkyvy jak na straně vstupu, tak i výstupu procesu zásobování;
- spekulativní funkce – tato funkce spočívá v záměrném nákupu zásob ještě před očekávaným zvýšením ceny – jedná se o úspory podnikových nákladů popř. dosažení mimořádného zisku v situaci, kdy dojde k jejich prodeji za cenu vyšší než je cena pořizovací. (Sixta a Žižka, 2009)

2.2.1 Význam a druhy zásob

Tvorba zásob je významnou činností v podniku a to především proto, že zajišťuje plynulost výroby, kdy díky zásobám může docházet k nepřerušovanému provozu mezi jednotlivými procesy popř. linkami. Dále zásoby poskytují možnost krytí různých nepředvídatelných vlivů, které by mohly zabránit v pokračování výroby a díky určité zásobě nám umožní překonat toto období. Zásoby zajišťují pohotovou nabídku a okamžitý prodej. Jedná se o situace jako např. vystavení zboží na veletrzích, nebo po vhodně použité reklamě v televizi, kdy poptávka roste rychle. Zásoby vyrovnávají možnosti dodavatelů s odběratelskou poptávkou. To znamená, že v případě, kdy je dodavatel schopen dodávat určité množství surovin plynule, ale v určitých obdobích roku nemůže podle potřeby odběratele toto množství zvýšit, pak si na toto období musí vytvářet zásobu. V logistickém řetězci jsou rozeznávány - běžná zásoba, pojistná zásoba, technologická zásoba, zásoba na předzásobení, strategická (havarijní) zásoba a spekulativní zásoba.

Běžná zásoba po určitou dobu zabezpečuje průměrnou spotřebu. Je vytvářena také proto, že je výhodnější objednávat zboží ve větším množství, než po jednotlivých kusech, což ve většině případů ani není možné. Jestliže je tato zásoba objednávána ve větším

množství, mohou být získány množstevní slevy a také dochází k úspoře administrativních nákladů nebo nákladů spojených s manipulací se zbožím. Na druhou stranu musí být počítáno s náklady na skladování. Čím více zásob, tím větší jsou skladovací náklady. Aby nedošlo k situaci, kdy není dodána nová dodávka v době, kdy zásoba klesne na nulu, mělo by být potřebné zboží objednááno s dostatečným předstihem.

Pojistná zásoba by měla zajistit vyrovnaní výkyvů v poptávce a v kolísání dodací lhůty v době, kdy zásoba klesla pod objednací úroveň. Pojistná zásoba hraje roli jakéhosi ručitele, který by měl utlumit vlivy v nepředvídatelném kolísání poptávky. Hrají zde úlohu také další vlivy, jako jsou přírodní podmínky nebo spolehlivost dodavatele, které mohou mít negativní působení na dodávkový cyklus.

Technologickou zásobu lze dále rozdělit na zásobu dopravní, zásobu nedokončené výroby a zásobu pro dosažení požadované kvality zboží. Dopravní zásoba tvoří důležitou část celkových zásob. Jedná se o zásoby, které jsou na cestě z jednoho místa na druhé, ať už se jedná o přesun uvnitř podniku nebo o převoz k odběrateli. Za velikost této zásoby zpravidla nebývá nikdo zodpovědný. Zkrácením doby dopravy by došlo k velkým úsporám. Zásoba nedokončené výroby je materiál, který nemusí být hned zpracován, může být rozpracován nebo zatím může čekat na zpracování. Zásobu pro dosažení požadované kvality zboží není možno použít okamžitě ke spotřebě. Je to z toho důvodu, že v ní probíhají potřebné technologické procesy. Může to být např. sušení, zrání, stárnutí atd. Výše této zásoby je závislá na technologii jednotlivých výrobků. (Vaněček a Kaláb, 2003)

Zásoba pro předzásobení slouží pro tlumení předvídaných větších výkyvů. Liší se od pojistné zásoby především tím, že tuto zásobu podnik dopředu ví, zatímco pojistná zásoba je tvořena na vyrovnaní nahodilých výkyvů, které lze odhadovat pouze s určitou pravděpodobností. Tato zásoba se vytváří především u zásob, které mají silně sezónní charakter spotřeby.

Strategická (havarijní) zásoba je vytvářena pro zabezpečení fungování podniku při nepředvídatelných událostech, jako např. stávky dodavatelů. Vytváří se především u takových položek zásob, které jsou pro chod podniku velmi důležité.

Spekulativní zásoby jsou v podniku vytvářeny za účelem dosažení mimořádného zisku. Může ho být dosahováno vhodným nákupem třeba při dočasném snížení ceny nebo před očekávaným zvýšením ceny. Nemusí se tedy jednat pouze o nákup pro vlastní spotřebu, ale pro výhodný prodej v budoucnu a to beze změny podstaty nakupovaného produktu. (Sixta a Žižka, 2009)

2.2.2 Oceňování zásob

Jedná se o určení peněžní hodnoty jednotlivých účetních položek. Ocenění zásob je velmi důležitou činností podniku. Zásoby jsou oceňovány při jejich pořízení, jejich spotřebě a k datu účetní závěrky. Obvykle v případě pořízení stejného druhu zásob od různých dodavatelů dochází k tomu, že se jejich cena liší. Je to způsobeno odlišnými náklady např. výrobními náklady, náklady na dopravu apod. Když jsou poté tyto zásoby účtovány do spotřeby, musí být nalezen nějaký sjednocující prvek pro ocenění úbytku zásob. (Šebestíková a kol., 2013)

Ocenění zásob při pořízení

Zásoby můžeme při pořízení ocenit pořizovací cenou, vlastními náklady nebo reprodukční pořizovací cenou.

Pořizovací cena - jedná se o nejpoužívanější způsob oceňování zásob, jelikož se touto cenou oceňují zejména zásoby nakupované. Jedná se o cenu, za kterou jsme majetek nakoupili a náklady vedlejší, které jsou spojené s jeho pořízením. Náklady spojené s pořízením mohou být např. náklady na dopravu, pojistné, clo, atd. Naopak do nákladů vedlejších nemohou být zařazeny např. úroky z úvěrů poskytnutých na pořízení zásob, úroky z prodlení, kurzové rozdíly, apod.

Vlastní náklady – tímto způsobem jsou oceňovány zásoby, které byly vytvořeny vlastní činností. Jedná se o výrobky, polotovary a nedokončené výrobky. Vlastní náklady mohou být buďto skutečné náklady, anebo náklady, které stanovila účetní jednotka dle způsobu kalkulace nákladů na výrobu. Kalkulace vycházejí z finančních, technologických a organizačních hledisek výroby. Zahrnují zejména přímé náklady (přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady), zároveň vznikají náklady nepřímé, které jsou společné více druhům výkonů, zjišťují se za určité časové období a souvisí s obsluhou a řízením výroby (nepřímý materiál, nepřímé mzdy, odpisy, náklady na správu, expedici, atd.).

Reprodukční pořizovací cena – jedná se o cenu, za níž byl majetek pořízen v době, ve které se o něm účtuje. Je to cena, která odpovídá obvyklé ceně v místě a čase pořízení. Reprodukční pořizovací cenou jsou oceňovány zásoby, které byly získány bezúplatným plněním (dar, vklad, dědictví), zásoby, které byly nově zjištěny v důsledku inventarizace (přebytek zásob na skladě) nebo se také může jednat např. o odpad z výroby, který lze opět použít. (Šebestíková a kol., 2013)

Ocenění úbytku zásob

Pořízené zásoby na skladě je potřeba při jejich vyskladnění také ocenit. Jelikož jsou přírůstky zásob na skladě oceněny rozdílně v rámci individuálních nákupů, je při vyskladnění potřeba vybrat takový způsob ocenění, který nejvíce vyhovuje podmínkám účetní jednotky a příslušným druhům zásob. Jednotlivé varianty ocenění jsou omezovány příslušnými předpisy, které upravují účetnictví.

Oceňování ve skutečných pořizovacích cenách – jedná se spíše o výjimečný způsob ocenění. Používá se u unikátních zásob nebo zásob, které jsou pořizovány spíše ojediněle. To znamená, že cena, ve které byly tyto zásoby pořízeny, bude také použita při jejich vyřazení do spotřeby.

Oceňování pevnou cenou s odchylkou – při tomto ocenění je potřeba, aby si účetní jednotka předem stanovila skladovou cenu pro ocenění jednotlivých druhů zásob. Pro její stanovení se obvykle vychází z průměrných cen předešlého období. V případě, kdy se převádí na sklad zásoby, které jsou při pořízení oceněné individuální pořizovací cenou, musí o nich být účtováno zvlášť v pevné ceně a zvlášť o odchylce mezi stanovenou pevnou skladovou cenou a individuální pořizovací cenou. Rozpuštění odchylky od pevné ceny se provádí pomocí koeficientu, kterým je vynásobena zásoba vydaná do spotřeby.

$$\text{koeficient} = \frac{PS + \text{přírůstky cen. odchylek}}{PS + \text{přírůstky skladové ceny}} \quad (1.1)$$

Oceňování váženým aritmetickým průměrem – tato metoda spočívá ve výpočtu průměrné ceny pro každý druh zásob na skladě. Cena určitého druhu zásob se vypočítává jako vážený aritmetický průměr, což znamená, že každému ocenění při přírůstku je přiznána určitá váha. Zásoby je možno také oceňovat pomocí váženého aritmetického průměru periodického, který se určuje pravidelně za dané předem stanovené období, maximálně je to však jednou za měsíc. Může být použit také vážený aritmetický průměr proměnlivý, což znamená, že po každém nákupu daného druhu materiálu se spočítá nový průměr, který se dále používá až do dalšího nákupu.

Ocenění metodou FIFO - název FIFO je odvozen z anglického „first in, first out“, což znamená „první dovnitř, první ven“. Jedná se o jednoduchou a univerzální metodu, kdy jsou zásoby obsluhovány v pořadí, v jakém do systému vstoupily, tzn. nejprve nakoupené zásoby, se prodávají jako první. První cena se použije až do spotřebování jednotek, které odpovídají prvnímu dodávce. Neklade se důraz na to, jestli došlo fyzicky k úbytku ze skutečně odpovídající

dodávky nebo jestli došlo k úbytku z dodávky jiné. Úbytku zásob se vždy přiřazuje pořizovací cena nejstarší dodávky. (Šebestíková a kol., 2013)

Ocenění zásob k datu účetní závěrky

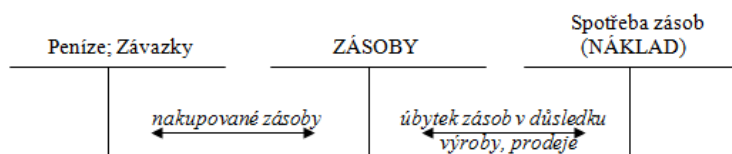
Hlavním předpokladem pro správné ocenění zásob k datu účetní závěrky je provedení pečlivé inventarizace zásob. Díky ní lze zjistit, vyčíslit a zaúčtovat potencionální rozdíly mezi účetním a skutečným stavem. Může být zjištěno manko či přebytek. (Šebestíková a kol., 2013)

2.2.3 Způsoby účtování zásob

O nakoupených zásobách může být účtováno dvěma možnými způsoby. Jedná se o průběžný a periodický způsob účtování zásob. Účetní jednotka se musí rozhodnout při zahájení účtování o zásobách popř. k začátku účetního období, který z těchto způsobů účtování bude používat. (Chalupa, a kol., 2015).

Průběžný způsob (tzv. způsob „A“) - tento způsob tkví v průběžném účtování pohybu zásob pomocí účtů zásob, které jsou vedeny v účetní třídě 1 – Zásoby. Udrží na stálé aktuální bázi záznamy o zásobách nakoupených a o nákladech zásob prodaných. V průběhu účetního roku je z účetnictví možné zjistit stav a hodnotu zásob na skladě. Účtování probíhá na základě interních dokladů, tj. u přírůstku zásob nakoupených se jedná o příjemky a naopak při úbytku zásob o výdejky. Zásoby jsou účtovány pomocí kalkulačních účtů. Tyto účty si účetní jednotka vytváří v rámci účtové skupiny 11 – Materiál nebo 13 – Zboží. K trvalému snížení hodnoty zásob dochází úbytkem zásob z důvodu spotřeby, popř. prodeje. Snížení hodnoty zásob se účtuje na vrub nákladů, jež vyjadřují konkrétní účel jejich úbytku. Inventura zásob je prováděna jednou za účetní období a to ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka. Účtování způsobem A je nastíněno v následujícím obrázku. (Šebestíková a kol., 2013)

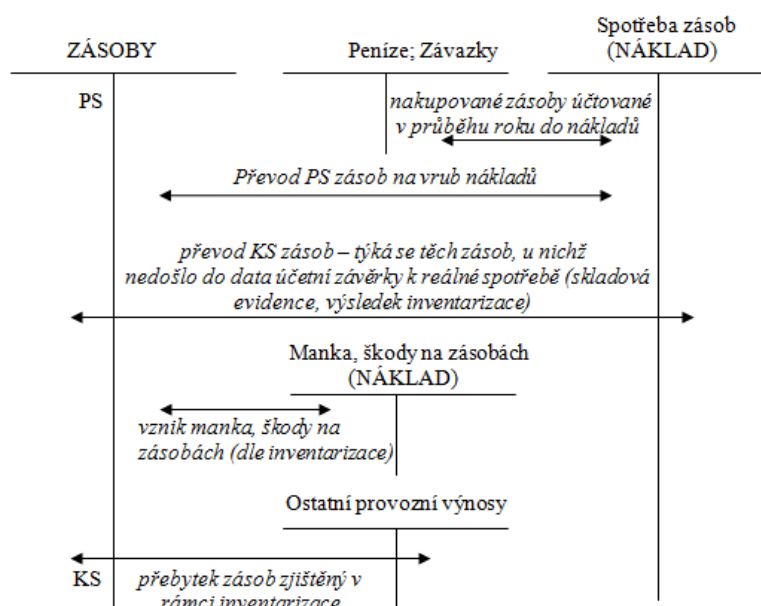
Obrázek č. 5: Účtování zásob - způsob A



Zdroj: Šebestíková a kol. Účetnictví podnikatelských subjektů II. 2013, s. 53

Periodický způsob (tzv. způsob „B“) - Tento způsob účtování se používá především, když účetní jednotka nepotřebuje v průběhu účetního období informace z účetnictví o stavu zásob. Do účetnictví se stav zásob a náklady spojené s jejich prodejem promítají až na konci účetního období, kdy je prováděna inventura zásob. Tímto způsobem se účtují v průběhu účetního období zásoby přímo na vrub nákladů. Účtování zásob způsobem B je prováděno na základě externích dokladů, což může být přijatá faktura. Převážně u účtování tímto způsobem musí účetní jednotka vycházet z důkladně vedené skladové evidence a z inventarizace. K datu účetní závěrky se nejprve převede počáteční stav účtů zásob na vrub nákladů. Dále dochází k navýšení účtů zásob o skutečnou výši nespotřebovaných zásob podle skladové evidence a inventarizace. Účtování způsobem B je nastíněno v následujícím obrázku. (Šebestíková a kol., 2013)

Obrázek č. 6: Účtování zásob - způsob B



Zdroj: Šebestíková a kol. Účetnictví podnikatelských subjektů II. 2013, s. 54

Ať už účetní jednotka účtuje o zásobách způsobem A nebo B, vždy musí vést důslednou skladovou evidenci, která je doložena skladovými kartami. I přesto, že se u způsobu B neúčtuje v průběhu roku na sklad, musí účetní jednotka vést skladovou evidenci a to ve stejném rozsahu jako u způsobu A. Může docházet i ke kombinaci průběžného a periodického způsobu a to například tehdy, když účetní jednotka používá způsob „B“ při účtování o pořízení a spotřebě běžného kancelářského materiálu a způsob „A“ používá při účtování pořízení a úbytku zásob zboží. (Chalupa a kol., 2015)

2.2.4 Náklady na zásoby

Náklady na zásoby mohou být rozděleny do tří hlavních skupin – objednacích nákladů, skladovacích nákladů a nákladů vznikajících při nedostatku zásob. Objednací náklady se používají na doplnění zásob a patří sem všechny náklady spojené s objednávkou a příjmem zboží, včetně administrativních nákladů. Tyto náklady jsou považovány za fixní. Charakteristickým rysem objednacích nákladů je, že jejich celková výše za určité období je zpravidla závislá na tom, kolikrát byla zásoba doplněna.

Náklady na skladování jsou rostoucí, jestliže se výše zásob zvyšuje. Jsou zde zahrnuty náklady na úroky z kapitálu vloženého do zásob, náklady na skladování a udržení zásob ve skladu a náklady na rizika možné neprodejnosti nebo nepoužitelnosti. U nákladů vzniklých v důsledku nároku na úrok se počítá výše úroku z kapitálu, který je vázán v zásobách. Výše úroku závisí na úrokové míře. Dané náklady je třeba počítat jak v situacích, kdy je nákup zásob financován z vlastních prostředků, tak i v případech prostředků cizích. Skladovací náklady nejsou závislé na hodnotě zásob. Jedná se o náklady na mzdy pracovníků, na nájem, odpisy a údržbu budov, náklady na inventury apod. Do nákladů vyplývajících z rizika skladování spadají takové náklady, které již nemůžeme prodat z různých důvodů např. zkažení zboží, technické zastarání apod.

Náklady vznikající při nedostatku zásob jsou takové zásoby, které vznikají v případě, kdy na skladě není žádné zboží, a nemohou být uspokojovány potřeby zákazníků. V případě, že je zásoba předčasně spotřebována, začnou růst nejdříve náklady v sekci materiálně technického zásobování, jehož úkolem je urychlené opatření materiálu (např. mimořádný způsob dopravy, telefonování, přírážka k ceně apod.) Jestliže nedošlo k odstranění problému, pak vznikají také náklady ve výrobním středisku (např. použití náhradního materiálu, se kterým vzniká větší odpad). (Vaněček a Kaláb, 2003)

2.2.5 Skladování a kontrola zásob

Pojem skladování je velice úzce spojen s logistikou a distribucí. Skladování je spojovací dílek mezi výrobcí a zákazníky. Jedná se o uskladnění produktů, ať už se jedná o suroviny, zboží nebo třeba hotové výrobky. Díky skladování lze soustředit dodávky do jednoho místa od různých výrobců a z těchto míst dále dodávat zákazníkům zásilky. Produkty mohou být uskladněny ve skladu nebo v tzv. distribučním centru. Ve skladu jsou umístěovány všechny druhy produktů a s většinou produktů se manipuluje ve čtyřech cyklech - jedná se o příjem, uskladnění, expedici a nákladku. V distribučním centru se uskladňují minimální

zásoby a to hlavně takových výrobků, u kterých je velká poptávka. V distribučním centru probíhá manipulace pouze ve dvou cyklech a to příjem a expedice.

Když mluvíme o příjmu zboží, jedná se o vyložení zboží, zapsání informací do skladových záznamů a překontrolování stavu a fyzického počtu zboží. Při přesunu a ukládání zboží jde o fyzické přesunutí zboží do skladu a jeho následné přesuny do místa konečné expedice. Zásadní činností při transferu je zkompletování zboží podle objednávek. Při překládce zboží dochází k tomu, že je obcházena funkce ukládání zboží, protože dochází k překládce přímo do místa expedice. Odesílání zboží zahrnuje zabalení zboží, jeho naložení, následné odeslání na místo určení a upravení ve skladových záznamech. Zásoby mohou být uskladněny různými způsoby – např. volné uskladnění, stohování nebo uskladnění v regálech. Volné uskladnění se používá u položek, které nemají obal, (př. písek, brambory, atd.) nebo u předmětů, které jsou rozměrné, těžké apod. a jiné uskladnění by v tomto případě bylo příliš nákladné. Zásoby mohou být uskladňovány v boxech, v případě, že mají být alespoň trochu chráněny anebo mohou být uskladněny ve volném prostranství a to hlavně zásoby, které se lehce nepoškodí a mohou být ukládány do různých palet, bloků, pyramid nebo rovnou na zem. Stohování je systém, ve kterém jsou používány k manipulaci vysokozdvížné vozíky. Zásoby lze vrstvit nebo ukládat na sebe v paletách. Velkou výhodou je větší využití prostoru, lepší přehlednost o uložených zásobách a také relativně nízké provozní náklady. Naopak nevýhodou může být to, že se těžce dostává ke spodním vrstvám. Uskladnění v regálech se často používá v případech, kdy se zásoby nedají vrstvit nebo stohovat, může se jednat např. o křehký materiál. V tomto případě je sklad rozdělen podle sortimentu zásob. (Vaněček a Kaláb, 2003)

Je velmi důležité, aby se podnik zaměřil také na odstranění chyb, které se vyskytují při přemísťování zásob, jejich uložení ve skladu nebo přenosu informací v rámci skladu. Pro správné fungování skladu je důležitá kombinace manuálního a autorizovaného manipulačního systému. Mezi nejběžnější chyby patří:

- zastaralé způsoby příjmu a výdeje zásob,
- špatné využití skladové plochy a prostoru,
- nadměrná nebo přebytková manipulace,
- zastaralé způsoby počítačového zpracování běžných transakcí,
- enormně vysoké náklady na údržbu a výpadky kvůli zastaralým zařízením. (Sixta a Mačát, 2005)

V zásobách je vázán kapitál, který je předmětem finančních kontrol. Kontroly jsou realizovány především proto, aby byly ověřeny vázané hodnoty, stanoveny náklady na skladování, určeny ztráty a případné podvody, a také k nalezení toho, kde se dělají chyby, a jejich možné odstranění. Mělo by být prováděno pečlivé skladování u fyzických zásob. Může docházet k nepřesnostem zásob, které mohou být způsobeny nesprávnou evidencí, chybným umístěním zboží, ztrátou dokladů, špatným balením nebo třeba krádeží apod.

V souvislosti se ztrátami v podniku jsou zvažovány především krádeže zvenčí. Avšak v rámci bezpečnosti bychom se spíše měli soustředit na krádeže zevnitř. Někteří experti mají za to, že 80% krádeží pochází právě zevnitř a pouze 20% z vnějšku podniku. Proto by se ve skladu mělo dávat pozor především na netradiční označení balíků, chybějící dokumenty, změněné údaje v objednávkách, chybějící razítka apod. Je velmi důležité zajistit nejen výroby, ale také informace.

Existují dva hlavní způsoby sledování zásob, jedná se o nepřetržité a pravidelné sledování. Tyto dva způsoby mohou být doplněny také namátkovou kontrolou. Nepřetržité sledování zásob se využívá převážně ve velkých provozech. Kontrola může být prováděna ručně anebo může být automatizovaná. Rozvržení této kontroly je tajné. Tato metoda využívá ke kontrole především princip metody ABC, kdy položky typu A jsou sčítány nejčastěji a jejich spodní tolerance chyby je 1%, položky typu B jsou sčítány méně často a jejich tolerance chyby je 2 až 5%, a položky typu C jsou sčítány nejméně často a jejich spodní úroveň tolerance činí 5 až 10%. Pravidelné sledování zásob se používá především v menších podnicích a často musí dojít k zastavení provozu. Většinou bývá doba kontroly zásob předem známa, z toho důvodu mohou být některé nesrovnalosti před průběhem kontroly skryty. Namátková kontrola může být použita současně se dvěma předešlými metodami. Provádí se namátkově, tudíž bez předchozího oznámení. Může být použita také pouze na určité položky. (Emmet, 2008)

2.2.6 Funkce informačních systémů

Pro správné rozhodování a řízení potřebuje management logistiky na všech úrovních aktuální reálný obraz situace v reálném čase a také v podrobném rozlišení, které odpovídá příslušné úrovni řízení. Takový obraz je vytvářen pomocí informací získaných z informačního systému. Efektivní řízení hmotných toků v logistickém systému není realizovatelné bez efektivní funkce informačního systému. Především objednávky zákazníků jsou pro podnik výchozími informacemi na sledovaném období.

Základním a hlavním cílem logistických informačních systémů je především vytvořit takové prostředí, v němž bude moct docházet k účinnému plánování a koordinování všech logistických aktivit, které jsou spojené s řízením hmotných toků v daném logistickém řetězci. Hlavní funkce informačního systému podniku mohou být vyjádřeny následovně:

- správa číselníků, katalogizace – zápis, oprava, prohlížení všech logistických zdrojů,
- nákup – statistická data o dodavatelích a také jejich vyhodnocování, plán odbytu, plán výroby, dodavatelské objednávky, atd.,
- skladové hospodářství – příjem, výdej, reklamace, řízení skladů, inventury aj.,
- plánování potřeby materiálu – taktické a operativní plánování, strategické, kapacitní plánování a řízení výroby, aj.,
- správa informačních systémů – přístupová práva, administrace systémového softwaru, zálohování databáze, aj.,
- komunikace s okolím. (Jurová, 2001)

2.2.7 Odběratelský a dodavatelský postoj

Jestliže chce být podnik prosperující, měl by se chovat jako vážený zákazník. Čím lépe se podnik uvede a zapůsobí hned při prvních jednáních, tím silnější a lepší pozici by si mohl prosadit pro budoucí nákupy. Silná pozice není chápána jako zcela výsadní postavení podniku-zákazníka v tomto vztahu, ale spíše jako dobré a kvalitní partnerství se zřetelem ke strategickým směrům v nákupu a také k operativním nákupním problémům. Toto partnerství má svůj odkaz také v procesní orientaci materiálového hospodářství co se týče logistického podnikového procesu i v úzké vazbě na tržní informace o těchto oblastech, které se podnik snaží plně uspokojovat a také ve vazbě na prodej.

Na straně dodavatelů musí umět podnik uspokojit potřeby zákazníků a nabídnout jim kvalitní výrobky nebo služby. Kvalitní nabídka by měla být dostupná pro všechny potenciální zákazníky. Účinné a rychlé uspokojení zákazníka je kritickým momentem pro tvorbu konkurenční výhody. Manažeři jsou přesvědčeni, že více než polovina veškerých nedostatků, které se při uspokojování potřeb zákazníků projevují, nevyplývá z výrobku a jeho vlastností, ani z technologických a technických podmínek v podniku, ale z chyb ve fyzické distribuci a také z tržních operací.

Výběr dodavatelů patří mezi velmi důležité procesy. Je to převážně z toho důvodu, že kvalitní dodavatel umožňuje zlepšení reputace podniku na prodejním trhu a také napomáhá k získání lepší tržní pozice. Podle toho, v jakém poměru vůči sobě stojí cena a výkon, se

pozná dobrý partner. Avšak to není jediný faktor, který je brán v potaz, jsou zde i další faktory, které dlouhodobě napomáhají nejvýhodnějšímu zásobování, jedná se např. o chování dodavatele v případě poruch, pružnost dodavatele či finanční síla. Tyto faktory nelze ocenit pomocí peněz, a proto by se měly hodnotit odděleně. Ať už se jedná o stávající nebo potenciální dodavatele, mělo by být navrženo jejich hodnocení v takovém provedení, aby docházelo k porovnávání výkonů dodavatelů, kteří nám nabízejí své služby. Pro systematické vyhodnocování dodavatelů existuje metoda, která dokumentuje hledání rozhodnutí a později také dovoluje věrohodně zdůvodnit přijatá rozhodnutí. Tato metoda je založena na systému bodového hodnocení a díky ní je možné srovnávat také dodavatele, jež nabízí zcela odlišné výrobky nebo služby. U této metody existuje zásada, že cena, její součásti (rabaty, platební a dodací podmínky, různé bonusy, pojištění aj.) a také náležitosti nejsou součástí bodového hodnocení dodavatelů. Tyto položky jsou exaktně definovány kvalifikovaným porovnáním nabídek a je důležité, aby byly stanovovány odděleně. Porovnávací základnou je v ideálních případech často používaná čistá pořizovací cena. Tato cena už v sobě obsahuje všechny srážky a přírážky z ceny až k momentu převzetí zboží zákazníkem. (Horáková a Kubat, 1998)

2.2.8 Nákupní proces, marketing a administrativa

Všechny podniky, které uskutečňují nějakou hospodářskou činnost, mají něco společného. Zásadními společnými prvky jejich aktivit mohou být nákup a prodej, které vedou k uspokojování potřeb zákazníků. Hlavní úlohou nákupu je zajistit bezporuchové fungování procesů v podniku, které se týkají surovin, materiálu a výroby zabezpečením materiálových vstupů v přesném množství a kvalitě na stanoveném místě v určeném čase při respektování technických, ekonomických, sociálních a ekologických kritérií. V naší ekonomice probíhá vývojový proces, jenž směřuje od zásobování směrem ke skutečnému nákupu, ten kromě faktického dodání poskytuje také skutečný materiálový servis. V podniku může docházet k decentralizovanému nákupu (nákup je ponecháván jednotlivým oddělením nebo provozům) nebo k centralizovanému nákupu (nákup je pro podnik prováděn jako celek). Na úloze nákupu jsou závislá skoro všechna oddělení podniku. Dle funkce a rozsahu nákupu je také zapojován do rozhodovacích procesů. Nákup a logistika by spolu měly úzce spolupracovat především při koordinaci logistiky a také materiálových toků.

Nákupní marketing ve své podstatě znamená použití marketingových přístupů v jednotlivých činnostech vstupů takovým způsobem, jak je již dlouhou dobu využíván u jednotlivých činností výstupů z podniku. Podnik by tedy měl používat podobné techniky a metody jak na vstupy, tak i na výstupy. Tudíž by podnik měl používat a využívat veškeré

marketingové nástroje ve vztahu k nabídkové straně trhu. Nákupní marketing je možno použít ve všech fázích nákupního procesu. Začátkem nákupního procesu je výzkum trhu a dodavatelů, předpovídání potřeb a postupná tvorba informačního systému v rámci nákupní činnosti. Dále následuje soustředění nabídek od případných dodavatelů a poté výběr optimálního dodavatele dle výsledku předešlého výzkumu. Poté následuje rozhodování o nákupním marketingovém mixu a stanovení nejvhodnějšího dodávkového systému a vytvoření předpokladů pro realizaci nákupního marketingu, na závěr se sestaví nákupní plán. Jak lze vidět, jedná se o obdobný postup, který je uplatňován i na straně výstupu z podniku, pouze je uplatňovaný na straně vstupu. Tomuto procesu je nutné věnovat plnou pozornost, nedocení této oblasti sebou přináší mnoho problémů, které jsou mnohdy zbytečné. (Horáková a Kubát 1998)

Administrativní práce mohou být prováděny klasickým papírovým způsobem anebo může být práce usnadněna pomocí informačních technologií. Mezi náležitosti administrativy skladování a nákupu patří především faktura, objednávka, kupní smlouva, dodací list a skladové karty.

Faktura je účetní doklad, který je vystaven prodávajícím podnikem, pro podnik nakupující, tudíž je faktura dokladem pro platbu. Faktura nemusí mít jednotnou podobu, avšak musí obsahovat určité náležitosti stanovené zákonem o účetnictví. Na všech fakturách musí být uvedeno označení faktur, informace o obou zúčastněných stranách, obsah účetního případu, datum vydání a datum splatnosti faktury, datum uskutečnění (v případě, že není stejný jako datum vydání), informace o množství a ceně za měrnou jednotku, podpisový záznam osoby, která je za účetní případ zodpovědná a podpisový záznam osoby, která je zodpovědná za její zaúčtování.

Objedávka je nabídka k uzavření smlouvy nebo poskytnutí služby. Jestliže nejsou některé návrhy nebo požadavky v objednávce jasné, dochází k projednání a upřesnění mezi kupující a prodávající stranou. Pokud je vše jasné a obě strany souhlasí s dodacími a platebními podmínkami, lze objednávku potvrdit a to dvěma způsoby. Prvním způsobem je písemné potvrzení, ve kterém jsou obsaženy dodací podmínky a požadavek o zpětné zaslání potvrzené kopie tohoto dokumentu. Druhým způsobem je potvrzení kopie objednávky, která je poslána zpět zákazníkovi.

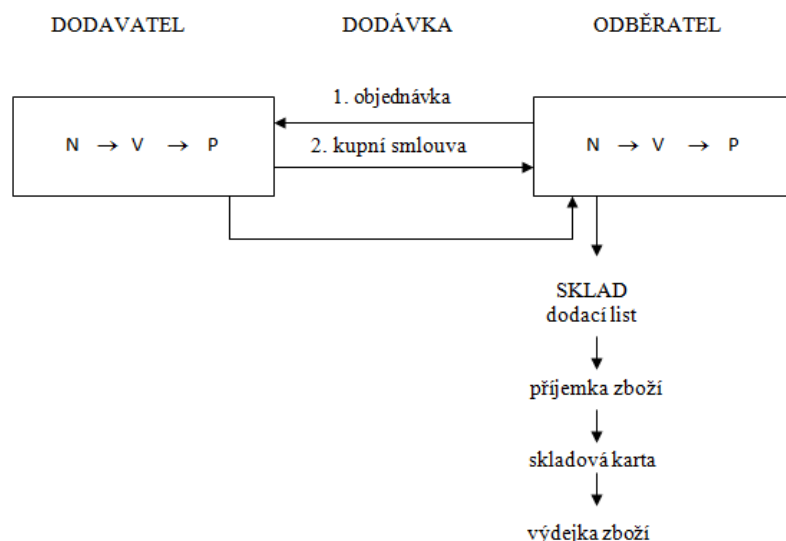
Kupní smlouva se používá především při nákupu většího množství zboží. Tento dokument shrnuje všechny sjednané náležitosti dodávky, jako jsou popis a množství zboží, jeho jakost, balení, platební podmínky, dodací termíny atd. Součástí této smlouvy bývají obecné dodací podmínky, které vymezují např. reklamace, penále, zajištění náhradních dílů

apod. K uzavření obchodu podle občanského zákoníku dochází podpisem kupní smlouvy. Tím se prodávající strana zavazuje k dodání zboží a kupující strana k zaplacení smluvené částky.

Dodací list je doklad, který potvrzuje, že zboží bylo odesláno v určitém množství a v určité kvalitě. Nejedná se o fakturu, slouží pouze jako její doplněk. Dodací list se poskytuje pro kontrolu nad pohybem zboží. Vystavuje se ve dvou vyhotoveních. Originál je poskytován kupující straně, která na jeho základě může provést případnou reklamaci. Druhý dodací list zůstává prodávající straně.

Skladové karty slouží pro evidenci zásob. Jsou vystavovány ve skladu a jsou na nich zaznamenány základní údaje o zásobách, ale také informace o jejich přírůstku nebo úbytku. Nově přichozí zásoby se evidují na základě příjemky a naopak jejich úbytek na základě výdejky. Skladové karty slouží ve skladu dlouhodobě. Skladové karty obsahují číslo a název zboží, měrnou jednotku, cenu za jednotku, cenu celkem, účet příjmu, účet výdaje, stav na kartě v měrných jednotkách atd. Příjemka by měla být zpracována až po skutečném přijetí zboží na sklad, protože skladové karty, do kterých je tento příjem zaznamenáván, musí zahrnovat skutečné příjmy zboží. Ze skladových karet jsou zásoby odepisovány po vystavení výdejky. Výdejky jsou vystavovány na základě dodacích listů, které zákazníkům vypisují zaměstnanci skladu. (Lukoszová, 2004)

Obrázek č. 7: Administrativní toky v nákupu



Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 2004, s. 143

2.2.9 Inventarizace a reklamace zásob

Inventarizace je velmi důležitou součástí účetnictví. Bez jejího pečlivého provádění by se nedalo účetnictví považovat za průkazné. Jedná se o proces zjištění skutečného stavu zásob, který je následně porovnáván se stavem účetním. Dále je nutné v rámci inventarizace prověřit správnost ocenění zjištěného a posuzovaného stavu zásob. Inventarizace je převážně prováděna na základě směrnice účetní jednotky. V této směrnici jsou stanovena základní pravidla provádění inventarizačních prací a jsou zde také určeny osoby odpovědné za provedení jednotlivých etap.

Prvotním způsobem jak zjistit skutečný stav zásob je fyzická inventura, a jestliže tak nelze průkazně zjistit, provádí se inventura dokladová (např. u rezerv, závazků, některých podrozvahových položek atd.). Fyzická inventura je prováděna především přeměřením, přepočtením, převážením apod. Při dokladové inventuře se ověřují především faktury dokládající nákup zásob. Inventarizačními rozdíly se rozumí rozdíly mezi skutečným stavem a stavem účetním. Mezi inventarizační rozdíly jsou řazeny manko nebo přebytek. Manko je stav, kdy je fyzický stav zásob nižší než účetní. U zásob, u kterých je jejich povaha přirozeně ubývající nebo při jejich zpracování dochází k technologickým ztrátám, podnik stanovuje normy přirozených úbytků v interní účetní směrnici. V případě, že tato norma není překročena, jedná se o manko do normy přirozených úbytků, které se účtuje jako spotřeba materiálu. V opačném případě, kdyby došlo k překročení této normy, jednalo by se o manko nad normu, které se účtuje na účtu 549 – Manka a škody. Stejně tak se na tomto účtu účtují rozdíly vzniklé např. krádeží způsobenou neznámým pachatelem nebo důsledkem živelné pohromy. Přebytek je naopak stav, kdy je fyzický stav vyšší než účetní stav zásob. Jedná se např. o přebytky nakoupených zásob, pokud došlo k nesprávnému zaúčtování při jejich vyskladnění. Přebytek je brán jako provozní výnos a je o něm účtováno na výnosovém účtu 645 – ostatní provozní výnosy. (Chalupa a kol., 2015)

Výsledkem inventarizace může také vzniknout povinnost vytvořit opravnou položku k zásobám. Jestliže je zjištěno, že zásoba bude použita pro jiné účely, než pro které původně nebyla určena a zároveň by zde postačila zásoba s nižší hodnotou, je vytvářena opravná položka. Stejně tak by měla být vytvořena i v případě, kdy došlo k poklesu cen a nebude realizován původně předpokládaný výnos. Opravná položka by měla být vytvořena také, jestliže bude zjištěn poškozený nebo nepotřebný materiál, který bude prodáván a jehož případná tržní cena snižená o náklady spojené s prodejem bude nižší než skladová cena. Podle zákona o účetnictví je zjištění potřeby vytvoření opravných položek přímo nařízeno a je

nedílnou součástí inventarizace. Z toho důvodu je velmi důležité v inventarizační dokumentaci ukládat záznamy o tom, jaké kroky byly podniknuty a s jakým výsledkem. Opravná položka je přechodné snížení hodnoty.

Dodavatelům mohou vznikat také náklady, které plynou z uskutečnění nekvalitní, vadné nebo neúplné dodávky. Odpovědnost dodavatele je blíže specifikována především občanským zákoníkem. V případech, které nevyplývají ze zákona nebo mají větší rozsah, než stanovuje zákon, může být odpovědnost stanovena smluvně. Dodavatel může převzít odpovědnost také dobrovolně. Občanský zákoník umožňuje odběrateli reklamovat vady, které zjistil při předání a převzetí dodávky, nebo v době záruční lhůty. Dodavatel následně takovou reklamaci může přijmout, ale také nemusí. V případě, že se obě strany nedohodnou, konečné rozhodnutí má soud. Reklamační nárok může být řešen několika způsoby. Může to být opravou nebo výměnou dodané věci, slevou z ceny, nebo odstoupením od smlouvy.

Jestliže nastane taková situace, kdy si odběratel nakoupil zásoby od dodavatele, následně uhradil fakturu, ale dodaná dodávka nesouhlasí se smluvními podmínkami, odběratel uplatní reklamaci vůči dodavateli. Následuje reklamační řízení, po jehož skončení je nekvalitní zboží předáno zpět dodavateli. Odběratel si přijatý dobropis k nekvalitní dodávce zaúčtuje na účtu 132 – zboží na skladě a souvztažně zaúčtuje na účtu 321 – dodavatelé, avšak částka, kterou účtuje, bude v záporné hodnotě. Dodavatel vydá po vyřízení reklamace dobropis, který účtuje - na účtu 132 – zboží na skladě a souvztažně zaúčtuje na účtu 504 – prodané zboží a opět částka, kterou bude účtovat, bude uvádět v záporné hodnotě. (Louša, 2007)

2.3 Řízení zásob

Zásoby jsou majetek, který je v podniku držený za účelem prodeje (jako je např. zboží nebo výrobky) anebo za účelem další spotřeby ve výrobním procesu či při poskytování služeb (jako je např. materiál, zásoby vlastní výroby apod.). Ve skladovaných zásobách je vázáno velké množství finančních prostředků a z toho důvodu je cílem řízení zásob jejich snižování a zároveň zvyšování jejich obratu. Řízení zásob je tvořeno celým souhrnem činností. Začíná to výběrem dodavatele a rozbořem kvality nakupovaného materiálu, regulací stavu a struktury zásob a volbou vhodného financování, hledání rezerv atd. Za řízení zásob odpovídá především nákupní útvar. Hlavním úkolem řízení zásob je udržení takové úrovně, díky které je podnik schopen poskytovat kvalitní splnění jejich úlohy vyrovnávat množství a časový nesoulad mezi výrobou dodavatelů a spotřebou odběratelů.

Operativní řízení zásob má za úkol zajistit udržování určitých druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám spotřebitelů, a uspokojit jejich potřeby včas, s minimálními náklady. Strategické řízení zásob se zabývá rozhodováním o množství finančních zdrojů, které mohou být z celkových použitelných zdrojů optimálně vymezeny na jejich finanční krytí. Tomuto řízení zásob se také říká finanční řízení zásob. Optimalizační přístup řízení zásob je založen na minimalizaci celkových nákladů na pořízení zásob a jejich následné udržení. Objednací množství lze objednávat buďto jako předem určené standardní množství, jako proměnlivé množství nebo jako propočtené optimální množství. (Synek, 2002) Úkolem řízení zásob je vyrovnávat množství nebo časový nesoulad mezi procesem spotřeby a výrobou a také tlumit nahodilé výkyvy, které se objeví. Jsou využívány tři principy:

- 1) První princip tkví v řízení poptávkou (tzv. Pull). Průběh toku se odvíjí od potřeb zákazníků. Upřednostňuje se snaha o plynulost toku a rychlou reakci. Pozornost je věnována především specifickým požadavkům. Je minimalizována kumulace takovýchto požadavků do společných dávek.
- 2) Druhý princip je řízení plánem (tzv. Push). V tomto principu je upřednostňováno vysoké využití kapacit. Od prvního principu se liší tím, že se požadavky spojují do relativně velkých dávek a pracuje se tzv. na sklad.
- 3) Třetím a posledním principem je kombinace předešlých dvou. Jedná se o mechanismy, které se pokoušejí najít vztah mezi tím, jak vysoké náklady jsou vynakládány podnikem na pořizování a skladování zásob a tím jak zásoba plní své funkce. To společnosti napomáhá k získání lepšího přehledu o stavu zásob v dílčích částech celého logistického řetězce. Jedná se také o nástroj přispívající k získávání lepších hospodářských výsledků společnosti. Tento princip je ovlivněn výší a strukturou zásob a také skladbou a délkou výrobního procesu.

Tyto principy jsou ovlivňovány ekonomickými a také legislativními podmínkami dané země. (Domeová a Beránková, 2004)

2.3.1 Metody a modely řízení zásob

Metoda ABC

Většinou se jednotlivé druhy materiálu neobjednávají ve stejném množství a stejně často. Také nemusíme věnovat stejnou pozornost všem druhům materiálu. Díky tomu je možné se soustředit na druhy materiálu, které výrazně ovlivňují výrobu a naopak neplýtvat prostředky a čas na sledování materiálu, který má minimální význam. Zajímat se dopodrobna všemi položkami je velmi neefektivní. Takovouto situaci lze řešit právě pomocí ABC

analýzy. Při použití této metody je nutné rozdělit zásoby do několika kategorií (alespoň však do tří) a každou kategorii řídit jiným způsobem (velikost objednávek, velikost pojistných zásob, atd.). Při rozhodování o tom, jaké položky začlenit do skupiny A, B, C nebo dalších, je závislé na tom, jak tato skupina působí na úroveň dodavatelských služeb, náklady na zásoby, příspěvek k zisku apod. Metoda ABC vychází z tzv. Paretova pravidla, které tvrdí, že většinou je 80% následků způsobeno jen 20% všech případných příčin. (Vaněček a Kaláb, 2013)

Skupina A – jedná se o nejpoužívanější položky. U této skupiny má význam provádět pečlivé výpočty velikosti dodávek, stanovení minimální zásoby a norem zásob. Převážně u této skupiny probíhá nepřetržitá kontrola stavu zásob, pro každou položku. Jedná se o zásoby, které tvoří poměrně velký podíl spotřeby a to 60 - 80% při minoritním podílu na celkovém počtu položek a to 5 – 20%.

Skupina B – skupinu tvoří položky méně používané, které lze jednoduše nahradit. V této skupině je dostačující stanovit maximální zásobu nebo velikost odhadnout. Podíl spotřeby zhruba odpovídá podílu na celkovém množství položek, jedná se přibližně o 10 – 20%.

Skupina C – do této skupiny řadíme položky, které se nevyplatí skladovat, nebo je lze jednoduše získat. Jsou nakupovány až v době, kdy jsou právě potřeba a tuto zásobu lze pouze odhadnout. Tvoří obvykle 5 – 20% spotřeby při relativně velkém podílu na celkovém počtu položek a to 60 – 80%. (Kislingerová, 2007)

Metoda Just-in-time

Tato metoda je velmi náročná a ne vždy ji lze použít, proto zatím není silně rozšířena. Jedná se o systém, ve kterém je zajištěno bezproblémové a hladké dodání materiálu „právě včas“. To znamená, že dodávky probíhají právě v okamžiku, kdy jsou ve výrobě potřeba. Při využívání této metody je velmi důležitá spolehlivá komunikace mezi odběrateli a dodavateli. Nejprve bývají prostřednictvím rámcových smluv vymezeny specifické dohody mezi oběma stranami. Sladění podnikových procesů je prováděno v rámci dodávek bloků nebo sekvenčních dodávek. U dodávek v blocích jsou díly vzájemně zaměnitelné, a proto nemusí být dodány v přesně stanoveném pořadí. Tyto dodávky je možné použít spíše na menší množství dílů a od ne moc vzdálených dodavatelů. Naopak u sekvenčních dodávek jsou díly vytvořeny a dodány v určitém pořadí. Důraz se klade také na velmi přísnou kvalitu kontroly. Hlavní záměr této metody spočívá v úplné likvidaci zásob. Nedá se říci, že by neexistovaly vůbec žádné zásoby, protože v podstatě není možné, aby se všechny druhy materiálů dostaly z nákladního vozidla nebo vagónu ihned přímo k výrobním strojům. Proto existují jakési

průběžné sklady, kam se materiál vyloží a ihned se vydává do spotřeby. Dalo by se tedy říci, že se nejedná o skladování, ale pouze o přeložení materiálu z dopravního prostředku na určité místo, ze kterého se přepraví k výrobním zařízením. Metodu Just-in-time lze uplatnit pro nejvíce používané druhy materiálu. Hlavní důvody proč uplatňovat metodu Just-in-time jsou především – snižování úrovně zásob rozpracované výroby i hotových výrobků, zvyšování kvality řízení i výrobků a také snižování plýtvání, zkracování průběžné doby výroby, poskytování hladkého výrobního roku, zvyšování produktivity, lepší využití zařízení i majetku. V neposlední řadě tato metoda také umožňuje flexibilně měnit výrobní sortiment. (Stehlík a Kapoun, 2008)

Outsourcing ve skladování

K optimalizaci zásob může docházet také pomocí využití tzv. ukladatelských skladů. Tato metoda spočívá v tom, že nezávislá společnost provozuje sklad, který je využíván velkým počtem nájemců. Tito nájemci obvykle řídí vyskladňování pomocí informačních systémů, ale fyzicky se těchto skladových operacích neúčastní. Zboží, ve kterém jsou vázány finanční prostředky, je ve vlastnictví firem, ale skladovací náklady jsou tvořeny určitou smluvní částkou, která je placena za poskytování skladovacích služeb. Díky této jednoduché cestě lze dojít k úspoře celkových nákladů souvisejících se zásobováním. (Kislingarová, 2007)

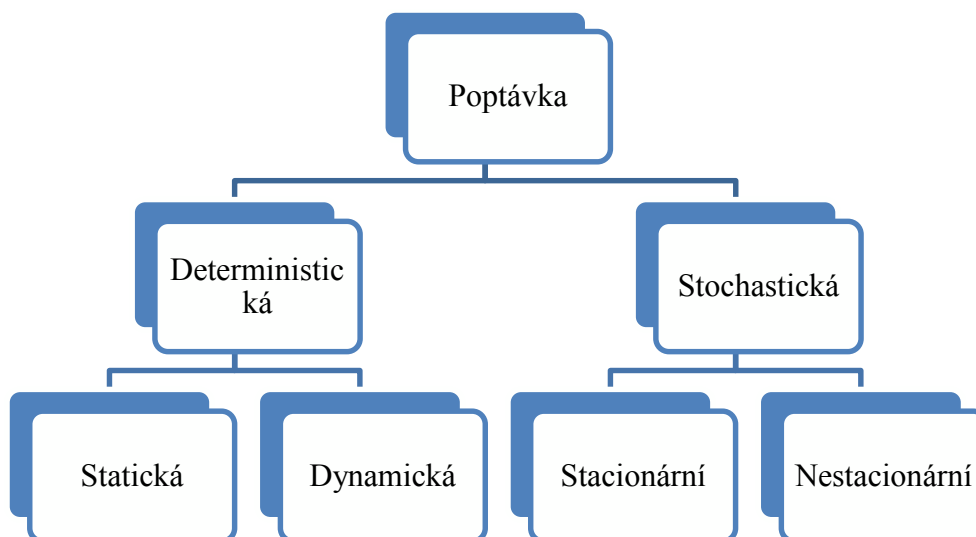
Konsignační sklady

Nejedná se o klasický typ skladu, ale o specifickou obchodní dohodu mezi dodavatelem a odběratelem. S pomocí této dohody se vyskytuje možnost minimalizace stavu zásob pro odběratele. Princip této metody spočívá v tom, že si dodavatel zřídí sklad u svého odběratele. Tento odběratel si v případě potřeby může kdykoliv odebrat požadované položky. K tomuto typu dohody většinou není vázána povinnost zaplatit zboží ihned při odběru, což je další výhodou pro odběratele. Může docházet také k situaci, kdy sklad vlastní odběratel, ale zboží v něm patří dodavateli. V tomto případě může i nemusí být dodavatel nucen k placení skladované produkce. (Kislingarová, 2007)

2.3.2 Modely řízení zásob

Základem zásobovacího procesu je poptávka. Může se jednat o poptávku deterministickou nebo stochastickou. Charakteristickým rysem deterministické poptávky je to, že známe předem pevně danou hodnotu. Jestliže se tato hodnota v čase mění, jedná se o dynamickou poptávku, naopak jestliže se tato hodnota v čase nemění, jedná se o statickou poptávku. Stochastická poptávka je neurčitá, její hodnotu lze zjistit pouze pravděpodobnostním odhadem. V případě, že pravděpodobnost dané veličiny je stálá a nemění se, jedná se o stacionární poptávku, v opačném případě se jedná o nestacionární poptávku. Rozdělení poptávky je blíže znázorněno v následujícím obrázku.

Obrázek č. 8: Charakter poptávky v modelech řízení zásob



Zdroj: ČEMERKOVÁ, Šárka. Logistický informační systém. 2013, s. 111

V následujících modelech zásobování hraje velkou roli stav zásob. Zásoby můžeme doplňovat dvojím způsobem:

1. Může docházet k periodickému sledování stavu zásob. To znamená, že v pravidelných intervalech dochází ke sledování zásob a při tom se podle zjištěného stavu provádí objednávka. Z toho vyplývá, že interval objednávky je stále stejný, avšak to se nedá říct o velikosti objednávky.
2. Objednávka je vyhotovena v případě, že došlo k poklesu zásob pod určitou úroveň (bod znovuobjednání). Nějakou dobu však trvá, než se objednané zásoby dostanou na sklad, tato doba je označovaná jako pořizovací lhůta dodávky. (Čemerková, 2013)

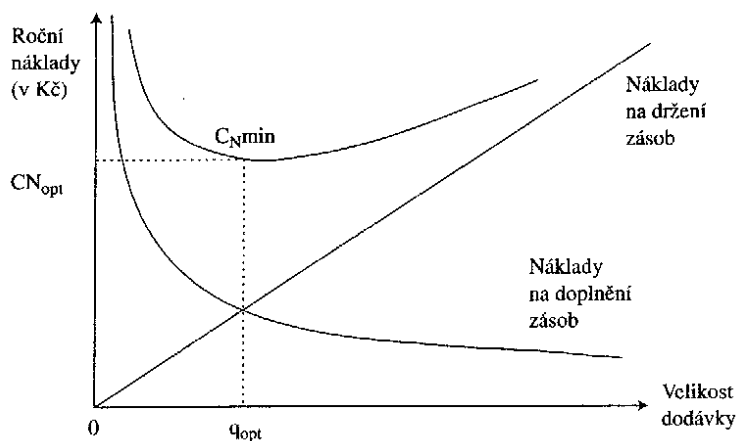
Deterministický model

Optimální velikost objednávky lze zjistit pomocí optimalizačního modelu. Díky němu se dá zjistit také optimální počet dodávek nebo dodávkový cyklus. Tento model bere v potaz dva druhy nákladů. Jedná se o náklady spojené s držením zásob a náklady na doplnění zásob. V závislosti na velikosti dodávky se tyto náklady vyvíjí opačně. V případě růstu velikosti dodávky se náklady na držení zásob zvětšují v důsledku vyšší průměrné zásoby. Na druhé straně náklady na doplnění zásob klesají následkem snížení počtu dodávek. Optimalizace vězí v minimalizaci celkových nákladů. Optimální velikosti objednávky lze získat pomocí následujícího vzorce:

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times Q \times C_2}{C_1}} \quad (1.2)$$

kde Q je celková spotřeba skladované položky za sledované období, q je velikost dávky v naturálních jednotkách, C_1 jsou náklady spojené se skladováním jednoho kusu produktu a C_2 jsou náklady spojené s jednou dodávkou zásob. (Kislingerová, 2007)

Obrázek č. 6: Závislost výše celkových nákladů na velikosti dodávky



Zdroj: Kislingerová, Eva. Manažerské finance. 2007, s. 476

Stochastický model

Tento model je také nazýván jako Miller-Orrův model. Jeho hlavním předpokladem je to, že se oběžná aktiva (zásoby, peněžní prostředky) v čase mění velmi nepravidelně. Základním parametrem tohoto modelu je dolní hranice zásob – minimální množství, pojistná

zásoba - kdy její znalost předpokládáme. Poté rozpětí R mezi dolní a horní hranicí lze zjistit pomocí následujícího vztahu

$$R = 3 \times [(3 \times N_p \times \text{rozptyl dodávek}) / (4 \times N_s)]^{\frac{1}{3}} \quad (1.3)$$

kde N_p jsou pořizovací náklady jedné dodávky a N_s jsou průměrné náklady skladování jedné jednotky.

Bod návratu, tedy úroveň zásob kdy, je potřeba zásoby doplnit nebo je naopak transformovat do jiné, likvidnější majetkové formy je dán vztahem

$$BN = DH + R/3 \quad (1.4)$$

kde DH je dolní hranice zásob a R je rozpětí mezi dolní a horní hranicí. (Kalouda, 2009)

2.3.3 Analýza poptávky

Pro dobré plánování je třeba znát mnoho informací a jednou z nich je velikost poptávky. Analýza poptávky napomáhá při stanovování požadavků na výrobky v rámci skladových zásob. Také střídavě odráží dodávkový cyklus operací příjmu a expedice zboží ze skladu. Rozlišujeme dvě základní formy poptávky nezávislou a závislou.

Nezávislá (nahodilá) poptávka je taková poptávka, která vzniká libovolně a je nezávislá na poptávce po jiných druzích výrobků. Je to klasická poptávka řízená spotřebitelem a tím pádem ji nelze stanovit s jistotou na 100%, ale lze ji pouze předvídat.

Závislá (předvídatelná) poptávka je taková poptávka, kterou lze vyvodit z poptávky po jiném zboží. Je obvyklá ve výrobním prostředí, kde se řídí podle nějakého plánu, který byl vytvořen na základě odhadu. To znamená, že musí dojít nejprve k jednomu jevu a v závislosti na něm se budou odvíjet jevy další. Tím závislá poptávka umožňuje dodavatelům určitý stupeň prognózy. (Vaněček a Kaláb, 2003)

2.3.4 Hlavní systémy řízení zásob

Systémy řízení zásob je možno rozdělit podle druhů poptávky na systémy řízení zásob pro nezávislou poptávku a systémy řízení zásob pro závislou poptávku. Systémy řízení zásob pro nezávislou poptávku se dále dělí na dvě části:

Statistická metoda stanovení velikosti dávky – jedná se o obvykle používanou metodu řízení zásob k uspokojování nezávislé poptávky. Jedná se o to, že se z údajů z minulých období

stanoví, jak velká dávka by měla být objednána, aby byly náklady jak objednacích tak skladovacích co nejnížší.

Metoda časově rozvrženého objednacího okamžiku – tato metoda k velikosti dávky, pojistné zásobě atd., které byly vypočteny obvyklým způsobem, přidává ještě další veličinu a to čas. Zjišťuje, kdy budou muset být podány objednávky a zakázky, aby došlo k zabezpečení očekávané potřeby. Vychází se z postupného průběhu prodeje, který je většinou kolísavý. Systémy řízení zásob pro závislou poptávku lze také rozdělit na dvě části:

Metoda plánování potřeby dávek – tato metoda se používá ve výrobních podnicích. Pro všechny hotové výrobky se sestaví montážní program a poté se pomocí kusovníku zjistí potřeba všech součástí a může se stanovit také velikost dávek. Tyto dávky musejí být k dispozici dříve než hotové výrobky – časový předstih se v tomto systému nepočítá. Použitelné je to tehdy, jestliže jsou průběžné doby výroby krátké anebo v případě, kdy se dají stanovit jinými postupy, které však nejsou součástí tohoto systému. (Vaněček a Kaláb, 2003)

Technika plánování potřeby materiálu – slouží pro výpočet závislé poptávky v množství i čase. Při této metodě se vychází z kusovníku, z výrobního plánu a z údajů o existujících objednávkách atd. Tento systém plánování je zaměřen na to, aby byl konečný výrobek hotov v takovém okamžiku, kdy ho zákazník požaduje. (Vaněček a Kaláb, 2003)

2.3.5 Objednací systémy

U nezávislé poptávky rozlišujeme čtyři hlavní objednací systémy. Rozeznávají se podle toho, jestli plánujeme proměnné nebo pevné objednacích množství v kombinaci s objednávkami v proměnných nebo pevných okamžicích.

Systém B, Q – je označován také jako systém objednacích množství. Používá objednacích úroveň „B“ (to vede k proměnlivým objednávkám) a pevné objednacích množství Q. Tento systém funguje tak, že je objednávka zásob ve výši „Q“ vytváří ihned, když zásoba klesne na nebo pod objednacích úroveň „B“. Stav zásob se porovnává průběžně s úrovní „B“. Tento systém je vhodný využít především, když se jedná o pravidelný odběr.

Systém B, S – Tento systém funguje na stejném principu jako systém B, Q s jediným rozdílem a to, že neobjednává pevné množství „Q“, ale vždy se doobjednává do konečné úrovně S.

Systém s, Q – charakteristickým rysem tohoto systému je objednacích úroveň „s“ s pevným okamžikem objednávky (např. vždy první den v měsíci) a pevným objednacím množstvím „Q“. Na rozdíl od dvou předešlých systémů je stav zásoby a objednacích úrovně zjišťována pouze periodicky. Objednávají se ty zásoby, které klesly na nebo pod úroveň „s“.

Systém s, S – jedná se také o periodický systém, avšak s proměnlivým objednacím množstvím. V tomto systému se doobjednávají položky, u kterých zásoba klesla pod úroveň „s“, do cílové úrovně „S“. (Macurová, 2007)

2.3.6 Ukazatele aktivity

Způsoby řízení a výše zásob působí na výnosnost podniku a na potřebu použitelných finančních zdrojů. Zásadní otázkou je, jak je tento faktor používán k prospěchu podniku. K získání odpovědi na tuto otázku slouží ukazatele obrátka zásob a doba obratu zásob. Jedná se o nejčastěji využívané finanční ukazatele v rámci aktivity podniku a řízení zásob.

Obrátka zásob – tento ukazatel říká, kolikrát se zásoby nakoupí a následně prodají během určitého období. Obrátka zásob může být vypočítána takto:

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané zásoby}}{\emptyset \text{ výše zásob}} \quad (1.5)$$

Náklady na prodané zásoby mohou být zjištěny jako součet nákladů na prodané výrobky, na prodané zboží, na výrobu u nedokončené výroby a spotřeby materiálu. Pomocí aritmetického průměru denních stavů zásob může být zjištěna průměrná výše zásob. Ve většině případů nejsou k dispozici stavy zásob za každý den, proto postačí použít průměrné informace o stavu zásob např. z měsíčních výkazů. Tento ukazatel může být použit i pro detailnější analýzu, např. i pro vypočtení jednotlivých druhů zásob, nebo pro srovnání aktivity jednotlivých skupin položek. *„Čím vyšší je ukazatel obrátka zásob, tím rychleji podnik obrací zásoby a tím aktivněji tedy využívá kapitál vložený do této složky oběžných aktiv. Snižování počtu obrátek zásob je většinou spojováno se zhoršením likvidity podniku, problémy s prodejem, případně s problémy v rámci výrobního procesu a ve svém důsledku se zhoršením rentability podniku.“*⁴

Doba obratu zásob – tento ukazatel poskytuje informace o tom, kolik dnů trvá, než se zásoby průměrně obrátí, tj. jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. (Kislingerová, 2007)

$$DOZ = \frac{360 \times \emptyset \text{ výše zásob}}{\text{Náklady na prodané zásoby}} \quad (1.6)$$

⁴ KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 492. ISBN 978-80-7179-903-0.

3 CHARAKTERISTIKA ZÁSOB VE VYBRANÉ OBCHODNÍ KORPORACI

3.1 Profil společnosti XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. byla založena v roce 1854 a původně se jednalo o továrnu na výrobu šperků. V roce 1885 byl položen základ pro průmysl kovových hadic a kompenzátorů. Tato společnost patří mezi vedoucí firmy v oboru distribuce kompenzátorů, kovových hadic, větracích systémů a dílů pro motorová vozidla. V průběhu času dosáhla tato firma 24 poboček v 19 zemích v Evropě, Americe a Asii.

V roce 1993 byla založena pobočka také v České Republice. Základní kapitál společnosti činí 60 miliónů Kč a je tvořen třemi společníky. Kromě distribuce poskytuje společnost svým zákazníkům kvalitní služby, jako jsou školení, návrhy řešení při problémech v oblasti zachycení tlumení vibrací, zachycení roztažnosti v potrubích, při flexibilní montáži a přepravě médií atd. Dále společnost poskytuje technickou podporu, servis nebo konzultace.

3.1.1 Sortiment společnosti

Kovové hadice – vlnovcové hadice, vinuté hadice

Kompenzátory – axiální / univerzální kompenzátory, kloubové kompenzátory, speciální provedení, kompenzátory domácí techniky

Kovové vlnovce – vlnovce, membránové vlnovce, dilatační články

Potrubní uložení – pružinové a konstantní závěsy, kluzné, pevné a válečkové uložení

Díly pro motorová vozidla v blízkosti motoru – vlnovec termostatu ve svěrném potrubí výfuku, vratné vedení výfukových plynů, vratné potrubí pro olej a vodu, vlnovec pro palivové čerpadlo, vlnovkový prvek pro piezo-injektory, vlnovec pro žhavicí svíčky s tlakovým senzorem

Díly pro motorová vozidla – vlnovec termostatu spalín, hadicová vedení, pružné hadicové klouby, dilatační element tlumení zvuku v pevném materiálu, vinuté hadice, hadicová vedení k použití vodíkových materiálů,

Díly pro motorová vozidla – ostatní - vlnovkové hadice – pro kapaliny, vinuté hadice – systémy kabelové ochrany, systémy rozvodů

Větrací systémy

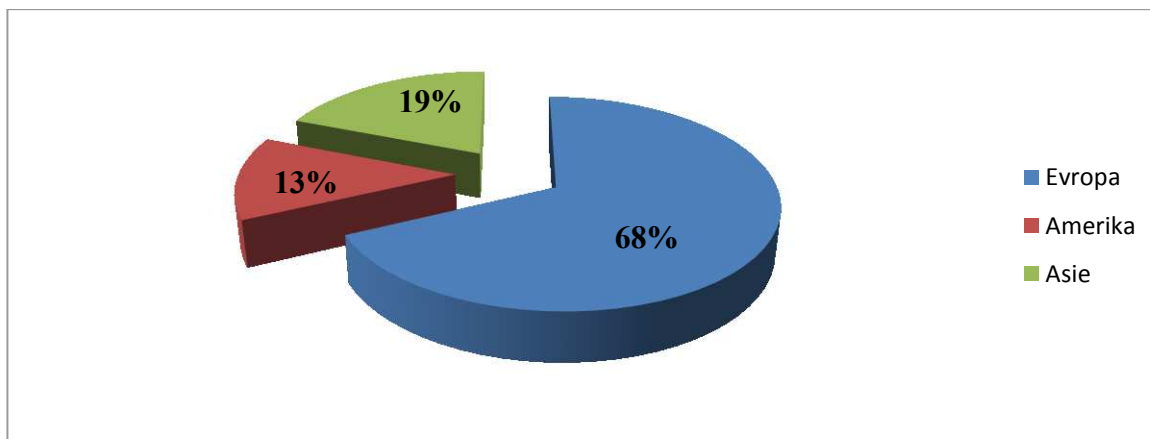
3.1.2 Hospodářská situace a cíl společnosti

Tržby společnosti závisí především na strojním průmyslu, jelikož všechny sortiment, který firma nabízí, je používán výhradně ve strojírenství. V období ekonomické krize společnost zvládla situaci velmi dobře, na jedné straně sice pocítila pokles tržeb, ale na straně druhé dosáhla provozního zisku, který byl v souladu s jejich plánem.

Cílem společnosti je zlepšování výkonnosti, jakosti ve vztahu k zákazníkům a také zlepšení ekonomických výsledků. Dlouhodobým cílem společnosti je pokračování a rozšíření spolupráce s mateřskou firmou. Jedná se o vytváření podmínek pro vybudování další sítě zákazníků. Kvalitou zboží si společnost zajistila stálý okruh zákazníků, ale i přesto hledá nové možnosti uplatnění v dalších oborech. Společnost se snaží zlepšovat vztah k zákazníkům a to převážně pomocí včasného dodání kvalitních výrobků. Pro společnost je velmi důležité zvyšování odborné úrovně pracovníků a dosahování nejvyšších možných ekonomických výsledků. Plán společnosti pro letošní rok předpokládá růst prodeje o 5%. Plán bývá měsíčně sledován a projednáván na poradách a během roku může být i několikrát aktualizován.

Společnost XYZ s. r. o. má velké množství zásob, které putují převážně k hodně známým automobilovým značkám, jako jsou např. Renault, Land Rover, Volvo, BMW a další.

Obrázek č. 9: Podíl prodeje dle zemí (%)

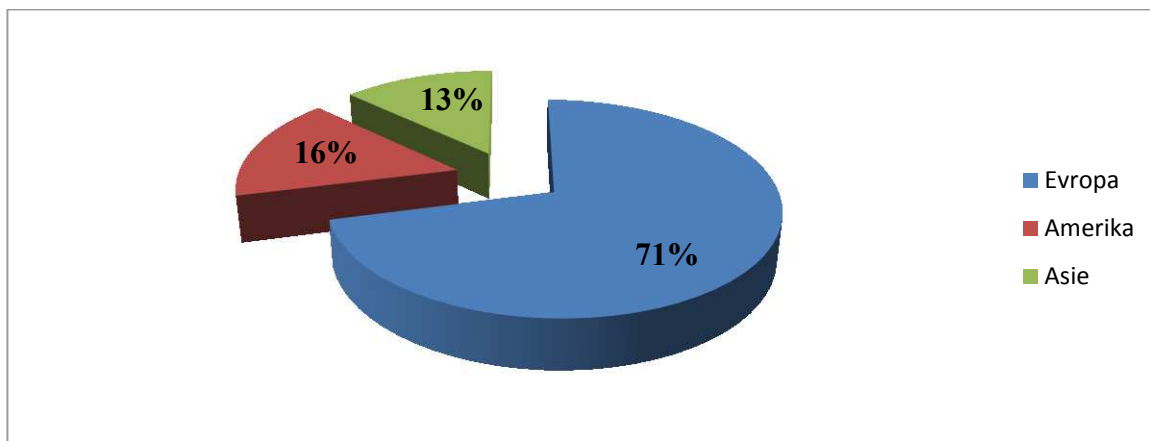


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je zobrazen podíl prodeje dle jednotlivých zemí. Na Evropu připadá celých 68 %, což je největší část produkce. S 19 % jsou na druhém místě odběratelé z Asie a poslední je Amerika s 13 %.

Je velmi důležité, aby společnost měla spolehlivé a kvalitní dodavatele a především aby spolu udržovali dobré vztahy. V současné době má firma XYZ s. r. o. velký počet dodavatelů, v letošním roce je jich evidováno přes 190 a pocházejí z Evropy, Ameriky a Asie.

Obrázek č. 10: Podíl dodavatelů dle zemí (%)



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu je znázorněn podíl dodavatelů dle zemí. Nejvyšší podíl dodavatelů je tvořen 71 % v Evropě, na druhém místě jsou dodavatelé z Ameriky s 16 % a jako poslední je Asie s 13%.

3.2 Řízení zásob ve společnosti XYZ s. r. o.

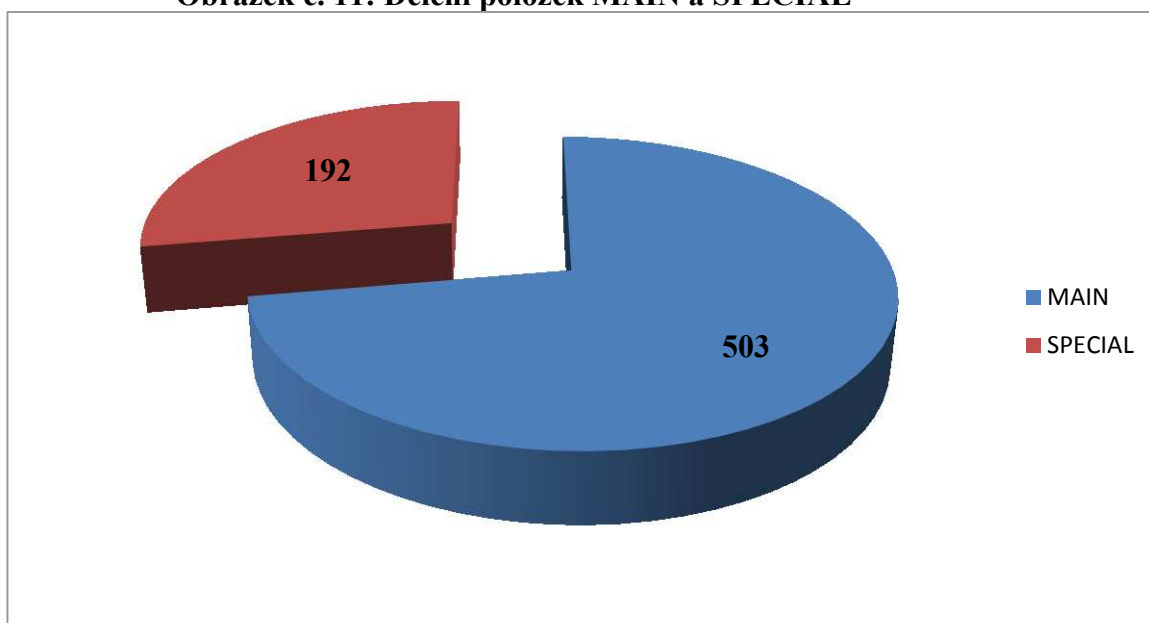
Řízení zásob u společnosti XYZ s. r. o. je na poměrně přijatelné úrovni. Za celý úsek logistiky, tudíž i proces řízení zásob je zodpovědný vedoucí logistického úseku. Pod jeho vedením pracují především pracovníci nákupu a pracovníci skladů.

Společnost XYZ s. r. o. má ve svých interních předpisech vnitropodnikové směrnice, které se orientují na všechny oblasti firmy. Patří mezi ně i podniková směrnice pro řízení zásob. Jedná se o orientování na synchronizaci zásobování, poptávky, majetku a financí tak, aby se optimalizovaly zdroje, bylo dosaženo předem stanovených plánů a zároveň bylo dosaženo cílů. Zásobování se také řídí tímto procesem. Společnost se zaměřuje na minimalizaci provozních nákladů, minimalizaci zásob a maximalizaci zákaznického servisu. Spojením těchto tří oblastí je dosaženo situace, kdy jsou zmíněné oblasti vyvážené.

3.2.1 Dělení zásob ve společnosti

Ve společnosti je používáno specifické dělení zásob a to na MAIN a SPECIAL položky. U položek typu MAIN se vytváří především zásoba, která se drží na skladě. Množství těchto položek se řídí nastavením parametru minimálního množství na skladě. Dále množství, které je naskladňováno vychází z aktuálních prodejů a také je závislé na dodacích dobách od dodavatele, sezóně a spolehlivosti dodavatele. Za obvyklých situací jsou tyto položky vždy dostupné na skladě a to v dostatečném množství, jelikož jsou plynule doplňovány. Položky typu MAIN jsou sledovány nákupním týmem a jsou doplňovány průběžně podle harmonogramu nebo potřeby objednávání. Položky typu SPECIAL se převážně objednávají pouze na základě poptávky, tudíž se nedrží skoro žádné skladové zásoby tohoto typu. Výjimečným případem může být situace, kdy je zboží drženo na skladě několik dní, až než si je zákazník převezme. Může dojít také k situaci, kdy si zákazník objedná zboží z položky SPECIAL, společnost objednávku zařídí, ale zákazník si tuto dodávku nakonec nepřevezme. V takovém případě se tato zásoba stává nadbytečnou.

Obrázek č. 11: Dělení položek MAIN a SPECIAL



Zdroj: vlastní zpracování

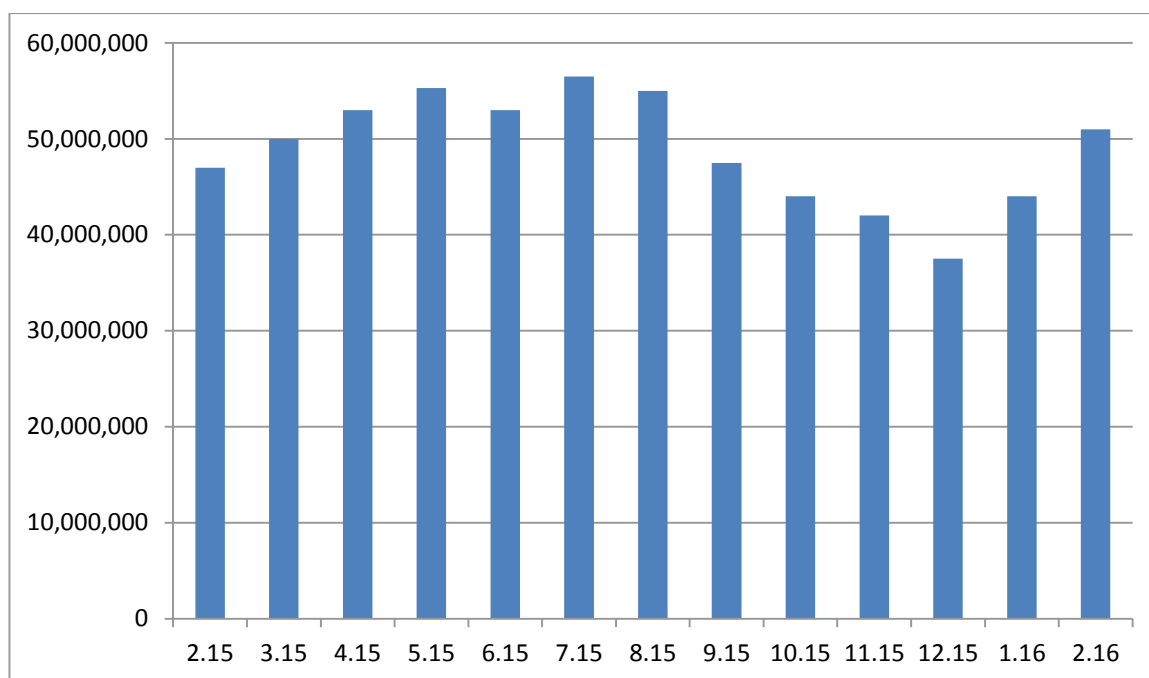
Jednou z výhod členění zásob do 2 skupin je větší přehlednost při řízení zásob. V případě, kdy dojde k přeražení zásoby do skupiny SPECIAL, kde se nedrží zásoba stále na skladě, pak u této položky nevznikají skladovací náklady a negativně to neovlivňuje výsledek hospodaření.

3.2.2 Hodnota skladových a neprodejných zásob

Jelikož platí, že zásoba má být v takové výši, aby uspokojila potřeby zákazníků a zároveň by měla být pouze tak velká, aby firmě nepřinášela větší výdaje, než jsou potřebné na držení zásob a tím nedocházelo ke snižování hospodářského výsledku, je velmi důležité věnovat velkou pozornost procesu investování do zásob.

V následujícím grafu jsou uvedeny hodnoty zásob společnosti XYZ s. r. o. a vývoj těchto hodnot v období od února 2015 do února 2016.

Obrázek č. 12: Hodnota celkových zásob únor 2015 - únor 2016

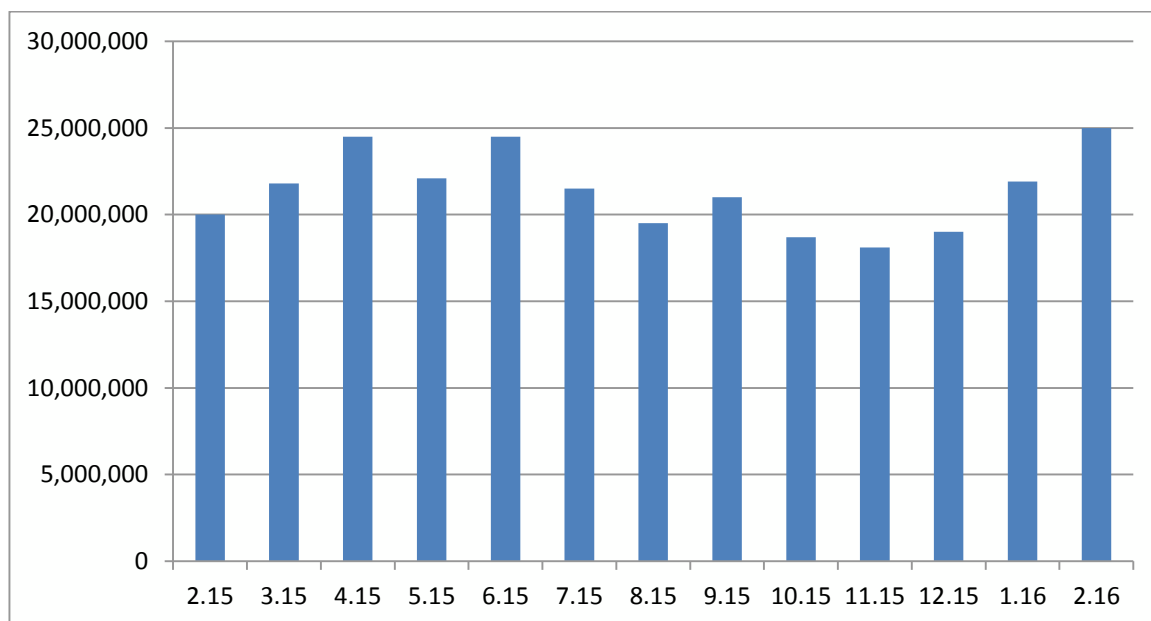


Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze v grafu vidět, hodnota zásob společnost XYZ s. r. o. je poměrně vysoká. V období července a srpna jsou hodnoty zásob vyšší. Od září do prosince došlo k velkému poklesu zásob. Je to zapříčiněno především tím, že v těchto měsících je firma, co se týče prodeje, nejsilnější. Tím pádem díky velké poptávce ze strany zákazníků zásoby klesají. Další okolností, která se na nízké hodnotě zásob podílí, je jeden z cílů společnosti a to udržovat zásoby na co možná nejnížší hodnotě ke konci roku.

Jelikož má společnost poměrně velkou škálu produktů, tak byly pro podrobnější analýzy zvoleny díly pro motorová vozidla.

Obrázek č. 13: Hodnota zásob - díly pro motorová vozidla únor 2015 - únor 2016



Zdroj: vlastní zpracování

V únoru roku 2016 byla hodnota zásob nejvyšší, podobnou hodnotu měla společnost v dubnu a červnu roku 2015. V měsících od srpna do listopadu byl zaznamenán velký pokles zásob. Tento pokles se neprojevil pouze na produktové řadě dílů pro motorová vozidla, ale také na hodnotě celkových zásob, jak lze vidět i v předchozím grafu. Dá se říci, že tento pokles zaznamenávají všechny zásoby.

Při skladování zásob dochází k velkému problému a to v podobě neprodejných zásob. Tento typ zásob by měl být pečlivě sledován v každém podniku, protože mohou způsobovat velké finanční ztráty. Neprodejné zásoby vznikají společnosti především proto, že se na sklad objedná větší množství produktů, než které společnost využije. Jedná se např. o situaci, kdy nákupčí chtějí objednat pouze 5 kusů v rámci položek typu C, ale dodavatel nám prodá minimálně 15 kusů. Tím, že společnost zbylých 10 kusů neprodá, jí zůstává zásoba na skladě a hrozí riziko zastarávání - tím se zásoba může stát neprodejnou. Hodnota poměru neprodejných zásob na celkovém počtu je pro společnost velmi důležitá a v prosinci 2015 tvořila přibližně 1, 2 %.

3.2.3 Výběr a hodnocení dodavatele

Ve firmě může nastat několik situací, které vedou k výběru dodavatele. Jedná je o zhoršení výkonu stávajícího dodavatele, poptávka po novém komponentu, změna strategie nebo bližší dostupnost dodavatele. Nejprve hledá nákupčí dodavatele v seznamu již existujících dodavatelů. S tímto způsobem jsou spojené i značné výhody jako např. to, že je existující dodavatel již známý a větší množství poptávaného zboží může vést k získání dalších cenových úspor. V mnoha situacích je ale potřeba hledat nového dodavatele. V takovém případě rozešle nákupčí poptávku potencionálním dodavatelům. Ti vypracují nabídky, které nákupčí zpracuje a vybere jednoho nebo dva dodavatele, s nimiž bude dále vyjednávat o možnosti spolupráce. Čtvrtletně se ve společnosti vydává zpráva o výkonu dodavatelů. Jsou hodnoceny základní 4 parametry. Jedná se o kvalitu produktu, dodávky (rozdíl mezi objednaným a dodaným množstvím, rozdíl v harmonogramu), podmínky smlouvy (možnost implementace nákladové a hodnotové analýzy, cenová transparentnost) a vývoj. Komunikace a korespondence se všemi dodavateli probíhá především v elektronické podobě.

3.2.4 Skladování zásob a informační systém

V areálu společnosti XYZ s. r. o. se nachází také skladovací prostory. Zboží je umístěno v paletách. S těmito paletami je manipulováno pomocí vysokozdvížných vozíků a jsou uskladňovány v několika patrech. Za obsluhu skladu je odpovědných 8 pracovníků. Tito pracovníci provádějí přejímku dodaného zboží, kdy před jeho uložením do regálu musí být řádně označen. Příjem a výdej zásob je uskutečňován manuálně, tím pádem občas dochází k chybám zaviněným lidským faktorem. Ve skladu je tato chybovost minimalizována používáním kódů, kterým je každá zásoba při přijetí označena. Touto chybovostí může docházet k problémům a někdy také může vést až k reklamacím od zákazníků.

Společnost XYZ s. r. o. využívá účetní informační systém Helios k plánování a řízení zásob. Díky tomuto systému je možné komplexní řešení všech činností ve společnosti. Jedná se o činnosti jako je např. sledování majetku, účetnictví, prodejní a nákupní objednávky, skladové hospodářství, nebo také sledování manažerských výstupů pro hodnocení prodeje, firmy jako celku a zákazníků. Systém Helios poskytuje podporu řízení zásob, převážně tím, že poskytuje automatický výpočet spotřeby a to u jednotlivých položek zásob.

3.2.5 Nákupní oddělení a výdej zboží

Pracovníci nákupního oddělení mají rozdělené dodavatele dle produktových řad a také podle obsáhlosti těchto řad. Každý z těchto pracovníků má na starosti i dodavatelské objednávky. Pracovníci nákupního oddělení pracují se systémem, který objednávky automaticky generuje. Programem jsou generovány objednávky na zboží, jehož množství na skladě se dostalo pod stanovené minimum nebo na zboží, které je aktuálně poptáváno. Každé zboží má nastaveno minimum na své kmenové kartě. Jakmile dojde k vygenerování objednávky, pracovníci zkontrolují jejich úplnost a správnost, případně je upraví.

Podklady pro výdej zboží jsou zpracovány v účetním systému. Po vytvoření výdejky se tento doklad automaticky zobrazí pracovníkům skladu v systému jako požadavek výdeje nebo prodeje zboží. Pracovníci skladu připraví potřebné množství zboží na základě těchto výdejek. V první řadě si výdejku vytisknou a následně připraví potřebné zboží. Poté, co pracovník skladu kompletně nachystá zboží, které je uvedené na výdejce, musí tuto výdejku potvrdit v systému jako vydanou. Jestliže dochází k osobnímu odběru zákazníkem, pak pracovníci skladu po předložení faktury (v případě platby v hotovosti po předložení dokladu o zaplacení) zákazníkem připraví zboží opět na základě výdejky. V případě, že je zboží převáženo rozvozem, musejí pracovníci skladu podle vystavených výdejek nachystat a připravit zboží k přepravě na přesně určenou dobu.

3.2.6 Evidence a kontrola zásob

V účetním softwaru Helios jsou vytvořeny kmenové karty, které jsou přiděleny každé položce. Ve společnosti XYZ s. r. o. je vytvořena speciální směrnice, která určuje pravidla zadávání a také správy kmenových karet a automatizaci procesů při zadávání více karet. Tyto karty jsou zadávány pracovníky nákupního oddělení, ale také produktový manažer může vznést požadavek na zadání nové karty a nákupčí do 8 pracovních hodin zadá tento produkt do systému. Evidence zásob je velmi důležitá pro běžné řízení a rozhodování, a také k ochraně majetku. Evidenční karta obsahuje především vnitropodnikové značení a přesný název (číslo a přesný název, pod který je zásoba evidována), uspořádací znak (zda se jedná o zásobu typu MAIN nebo SPECIAL), doplňkový název (rozlišující název), typ karty, název dodavatele, sazba DPH, a měrná jednotka.

Při příjmu zásob je prováděna kontrola a poté následuje příjmová transakce v systému. Jestliže dojde k zjištění špatné kvality nebo rozdílu v množství, ihned je informován příslušný nákupčí a dochází k zahájení reklamačního řízení. Reklamace zásob jsou zachyceny ve

smluvních podmínkách s dodavateli společnosti. Ve společnosti XYZ s. r. o. je realizována inventura 4x do roka. Účelem inventury je přesné sledování zásob společnosti.

3.2.7 Ukazatelé aktivity

V následujícím textu jsou analyzovány ukazatele aktivity a to dobu obratu a obrat zásob. V první řadě je zhodnocena celková doba obratu a celkový obrat zásob. Poté budou analyzovány 3 konkrétní položky, které jsou zpracovány a následně tyto hodnoty porovnány s hodnotami společnosti.

Obrat zásob společnosti za rok 2015

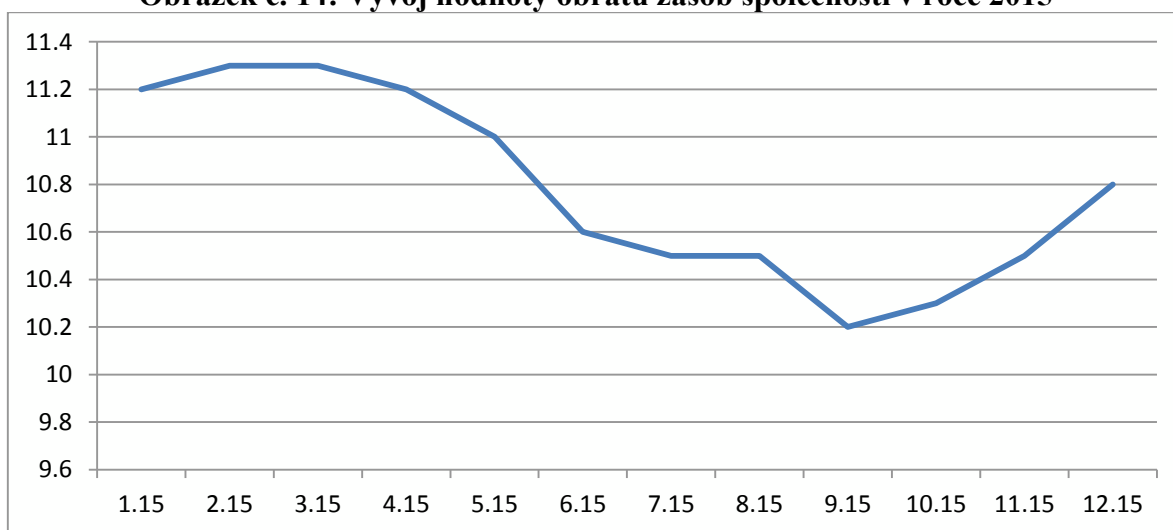
Obrat zásob je jeden z velmi významných finančních ukazatelů. Tento ukazatel ukazuje, jak efektivně společnost nakládá se svými zásobami. Ve společnosti XYZ s. r. o. je tento ukazatel sledován měsíčně. Dále je zhodnocen vývoj obratu zásob v roce 2015. Hodnoty byly poskytnuty společností.

Tabulka č. 1: Jednotlivé hodnoty obratu zásob společnosti v roce 2015

Měsíc	1.15	2.15	3.15	4.15	5.15	6.15	7.15	8.15	9.15	10.15	11.15	12.15
Obrat zásob	11,2	11,3	11,3	11,2	11,0	10,6	10,5	10,5	10,2	10,3	10,5	10,8

Zdroj: interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.

Obrázek č. 14: Vývoj hodnoty obratu zásob společnosti v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem společnosti v rámci obratu zásob je jeho udržování v hodnotě 11, což bylo dosaženo v pěti měsících z roku 2015. Především na počátku roku 2015 je zaznamenán vysoký obrat zásob. Až v druhé polovině roku 2015, především v měsících září a říjnu došlo k poklesu obratu zásob.

Doba obratu zásob za rok 2015

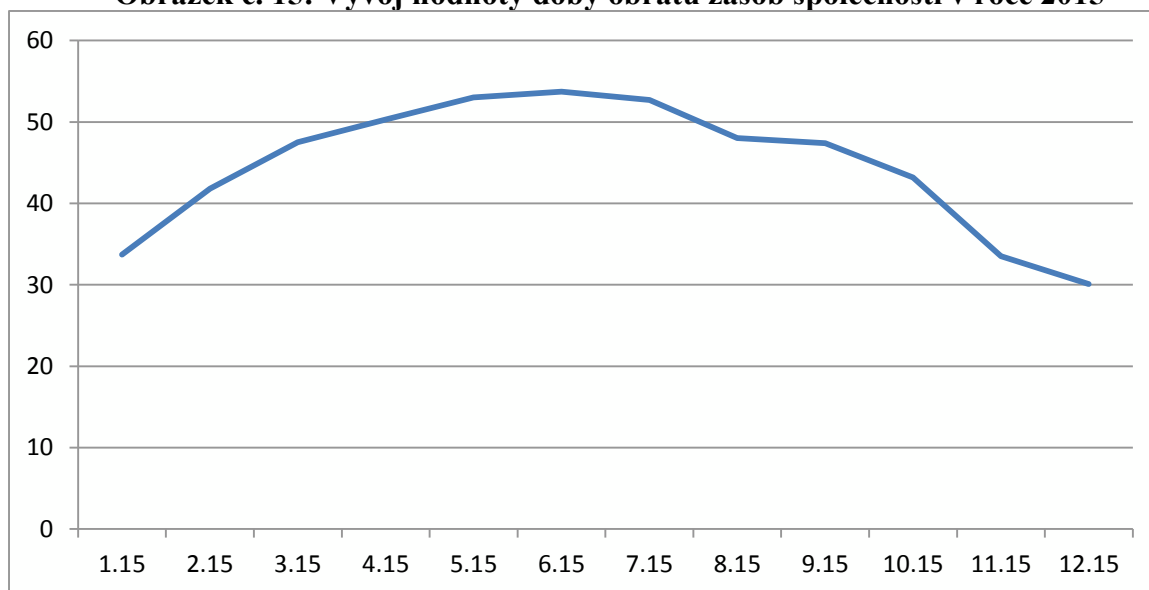
Doba obratu zásob udává, jak dlouho vydrží zásoby do další objednávky. Obecně platí, že by se měla společnost snažit tuto hodnotu snižovat. Hodnoty mi byly opět poskytnuty společností.

Tabulka č. 2: Jednotlivé hodnoty doby obratu zásob společnosti v roce 2015

Měsíc	1.15	2.15	3.15	4.15	5.15	6.15	7.15	8.15	9.15	10.15	11.15	12.15
Doba obratu	33,7	41,8	47,5	50,3	53,0	53,7	52,7	48,0	47,4	43,2	33,5	30,1

Zdroj: interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o.

Obrázek č. 15: Vývoj hodnoty doby obratu zásob společnosti v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Snižování hodnoty obratu zásob se společnosti daří ke konci roku 2015.

Ukazatele aktivity u konkrétních položek

K bližšímu zkoumání obratu zásob a doby obratu zásob byly vybrány tři položky zásob. Tyto položky jsou vybrány na základě sestavené ABC analýzy, kterou je vypracována v poslední kapitole analýza a zhodnocení řízení zásob ve vybrané obchodní korporaci. Jsou vybrány - jedna položka typu A, jedna položka typu B a jedna typu C.

K určení ukazatelů aktivity je potřeba znát roční potřebu zásob. Pro výpočet doby obratu jsou dále upraveny roční spotřeba na denní spotřebu a to tak, že je vydělena 360. Další potřebná informace bude průměrná hodnota zásob. V následující tabulce jsou zpracována data, která byla poskytnuta společností.

Tabulka č. 3: Roční a denní spotřeba a průměrná hodnota zásob

Položka	Roční spotřeba v Kč	Denní spotřeba	Průměrná hodnota zásob v Kč
		v Kč	
A	456 157,65	1 267,10	30 817,42
B	39 946,61	110,96	4 975,44
C	28 769,47	79,91	8 755,52

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet denní spotřeby:

Denní spotřeba = roční spotřeba v Kč/360

Denní spotřeba A = 456 157,65/360 = 1267,10 Kč

Denní spotřeba B = 39 946,61/360 = 110,96 Kč

Denní spotřeba C = 28 769,47/360 = 79,91 Kč

V dalším kroku je stanovena doba obratu ve dnech a obrat zásob. Obrat zásob je stanoven tak, že roční spotřeba zásoby je vydělena průměrnou hodnotou zásoby. Dobu obrat je zjištěna zase tak, že průměrná hodnota je vydělena denní spotřebou.

Tabulka č. 4: Obrat zásob a doba obratu zásob

Položka	Obrat zásob	Doba obratu ve
		dnech
A	14,8	24,3
B	8,03	44,8
C	3,3	109,6

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet obratu zásob:

$$\text{Obrat zásob A} = \frac{456\,157,65}{30\,817,48} = 14,8$$

$$\text{Obrat zásob B} = \frac{39\,946,61}{4\,975,44} = 8,03$$

$$\text{Obrat zásob C} = \frac{28\,769,47}{8\,755,52} = 3,3$$

Výpočet doby obratu:

$$\text{Doba obratu A} = \frac{30\,817,48}{1\,267,10} = 24,3 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu B} = \frac{4\,975,44}{110,96} = 44,8 \text{ dní}$$

$$\text{Doba obratu C} = \frac{8\,755,52}{79,91} = 109,6 \text{ dní}$$

Tyto výpočty říkají, že zásoby položky typu A vydrží na skladě 24,3 dní, položky typu B vydrží na skladě 44,8 dní a položky typu C jsou na skladě 109,6 dní. Tyto údaje jsou pro společnost důležité proto, aby věděla, kdy má objednat další zásoby. Díky tomu by nemělo docházet k vyčerpání zásob a v návaznosti na to k neschopnosti plnit objednávky zákazníků. Obrat zásob určuje efektivnost hospodaření se zásobami. V případě, že se tento ukazatel zvyšuje, je situace společnosti dobrá. Jestliže by se tento ukazatel naopak měl snižovat, znamenalo by to, že společnost pracuje neefektivně se zásobami a je jich ve společnosti zbytečně hodně. A proto by společnost měla tento ukazatel průběžně sledovat, ať už obrat celkových zásob nebo obrat zásob u jednotlivých položek zvlášť. Položka A se obrátí v celkové roční spotřebě 14,8 krát, položka B 8,03 krát a položka C 3,3 krát. Tady se potvrdilo pravidlo, podle kterého jsem rozdělila položky do jednotlivých skupin A, B a C podle velikosti obrátek.

3.2.8 Porovnání doby obratu s údaji společnosti

Ke správnému a efektivnímu řízení zásob potřebuje společnost znát dobu obratu. Společnost hodnotu doby obratu sleduje a také vyhodnocuje.

Tabulka č. 5: Porovnání doby obratu s údaji společnosti

Položka	Doba obratu ve dnech (společnost)	Doba obratu ve dnech (můj výpočet)
A	18,9	24,3
B	29,7	44,8
C	95,9	109,6

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce lze vidět, že spočtená doba obratu se oproti hodnotě, kterou vyhodnotila společnost, je delší. Je to způsobeno především proto, že společnost při vyhodnocování doby

obratu přihlíží také k dalším informacím a faktorům, než je pouze spotřeba a průměrná velikost zásoby. Jedná se např. o dodací dobu, dobu převzetí na sklad nebo velikost pojistné zásoby. To, že společnost zohledňuje více informací a faktorů pro výpočet doby obratu je pouze přínosem pro společnost. Díky komplexnějšímu pohledu společnost dostává mnohem přesnější informace. Dochází tím také k eliminaci hrozby, že by zásoba klesla pod hodnotu, kdy by společnost nebyla schopna uspokojit potřeby zákazníků.

3.2.9 Porovnání obratu zásob s konkurencí

Velkou výhodou pro společnost je mít přehled o svých největších konkurentech. Společnost XYZ s. r. o. má 8 hlavních konkurentů. Pro výpočet obratu zásob budu potřebovat hodnotu zásob a tržeb. Potřebné údaje k výpočtu byly zjištěny z výkazů společností, které jsou zveřejněny na stránkách www.justice.cz.

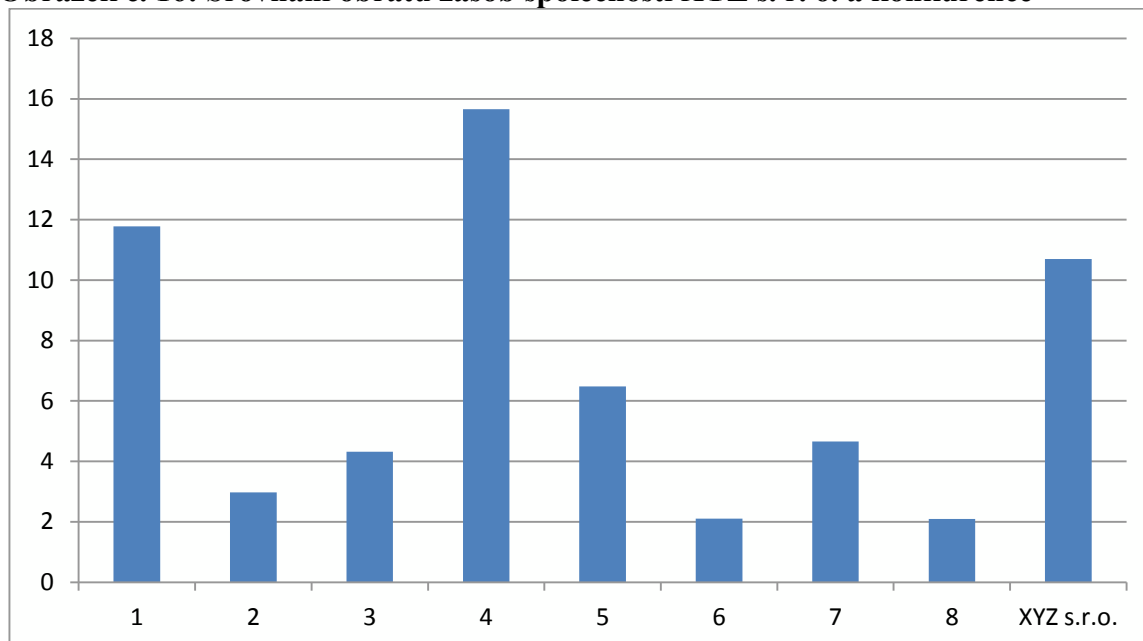
Tabulka č. 6: Hodnota tržeb a obrat zásob konkurence

Konkurence	Tržby v tis. Kč	Zásoby v tis. Kč	Obrat zásob
1	165 231	14 021	11,78
2	63 336	21 345	2,97
3	119 512	27 654	4,32
4	95 316	5 976	15,95
5	187 693	28 963	6,48
6	82 879	39 185	2,11
7	71 856	15 436	4,66
8	115 672	55 216	2,09

Zdroj: vlastní zpracování

Následně je srovnán obrat zásob společnosti XYZ s. r. o. a jejich největších konkurentů a bude zjišťováno, jak si vede společnost v rámci hospodaření se zásobami ve srovnání s konkurencí. Srovnání společnosti XYZ s. r. o. a konkurence je znázorněno v následujícím grafu.

Obrázek č. 16: Srovnání obratu zásob společnosti XYZ s. r. o. a konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XYZ s. r. o. si vede mezi svými konkurenty velmi dobře. Patří mezi tři společnosti, které mají nejvyšší obrat zásob. Čtvrtá společnost má nejvyšší obrat zásob a jedná se o hodnotu 16. Jestliže si společnost tyto údaje zjistí, mohou být tyto hodnoty brány jako příležitost ke zvýšení hodnoty obratu zásob.

3.2.10 Optimální objednacích množství zásob

Při stanovování optimálního objednacích množství by měly být splněny určité předpoklady, které by ve společnosti měly fungovat. V případě, že tyto předpoklady nejsou splněny, je celkem zbytečné stanovování optimálního množství, jelikož je to v praxi nepoužitelné. Jedná se o tyto předpoklady – výše poptávky by měla být nepřetržitá a známá, nekonečný plánovací horizont, doba doplnění zásob by měla být konstantní a známá, dále by nemělo existovat omezení dostupnosti kapitálu, žádné zásoby na cestě, nezávislost položek zásob, nákupní ceny a přepravní náklady by měly být nezávislé na objednacím množství nebo na době objednávky, uspokojení veškeré poptávky (nepřipouští se vyčerpání zásob).

Jelikož některé předpoklady jako např. konstantní náklady nezávislé na objednacím množství nebo době objednávky a nepřetržitá a známá výše poptávky nejsou splněny, tak nebudu stanovovat optimální objednacích množství.

3.2.11 Stanovení objednávky ve společnosti

- I. Když se množství zásob na skladě u položky MAIN dostane na minimální množství, které je zadáno v informačním systému, upozorní nákupčího, který by měl začít zpracovávat objednávku.
- II. Pro stanovení množství zásob, nákupčí rozhoduje na základě spotřeby v předešlém období – jestliže se jedná o tuzemského dodavatele, rozhoduje období posledních 30 dní. V případě, že se jedná o zahraničního dodavatele, rozhoduje období posledních 90 dní.
- III. Pro získání konečného čísla je také potřeba zohlednit nejbližší objednávky a také výdej zásob po průběžných měsících.

Objednací množství se stanoví na základě těchto tří kroků a nákupčí dané množství objednájí.

3.2.12 Dělení dodavatelů a smluvní vztahy

Pro všechny společnosti je velmi důležité mít spolehlivé a kvalitní dodavatele a také s nimi udržovat dobré vztahy. Ve společnosti XYZ s. r. o. jsou dodavatelé dělení do 3 skupin Stufe 1, Stufe 2 a Stufe 3. Dodavatelé jsou do těchto skupin rozdělení podle důležitosti – ve skupině Stufe 1 jsou pro společnost nejdůležitější dodavatelé. Ve skupině Stufe 2 jsou méně důležití dodavatelé a ve skupině Stufe 3 jsou pro společnost nejméně důležití dodavatelé.

U každého dodavatele jsou samozřejmě dodací lhůty jiné. Společnost má jak tuzemské, tak zahraniční dodavatele. Tito dodavatelé stanoví dobu, za níž jsou schopni zboží dodat. I když jsou tyto lhůty předem stanovené dodavatelem, mohou se lišit. Společnost sleduje dlouhodobě a komplexně dodací lhůty u každého dodavatele. V každém čtvrtletí v rámci dodacích lhůt společnost sleduje minimální, maximální a průměrnou dodací dobu. Minimální dodací době je nejkratší doba, za kterou bylo v daném čtvrtletí zboží dodáno. Maximální dodací doba je nejdelší doba, za kterou bylo v daném čtvrtletí zboží dodáno. A průměrná dodací doba je průměrná doba, která je vypočítaná z minimální a maximální dodací doby. Jedním z hlavních faktorů při určování intervalů mezi dodávkami je průměrná dodací doba. Velmi důležitou roli zde hraje množství zásob na skladě. Pro každou položku je stanoveno minimální množství zásob na skladě. V případě, že se skutečné množství přiblíží

minimální hodnotě, je tato položka objednána. Všechno je spočítáno tak, aby nedošlo k situaci, že by na skladě byla nulová zásoba a zákazník by na objednávku musel čekat.

Dodací lhůty ve společnosti XYZ s. r. o. jsou nestabilní. Tato nestabilita je určitou nevýhodou společnosti, a proto je důležité, aby byly tyto časy sledovány a analyzovány z dlouhodobého hlediska. Nejčastěji vznikají prodlevy u zahraničních mimoevropských dodavatelů. Jedná se hlavně o situace, kdy mají problém s výrobou nebo v případě, že vyrobí vadný kus a objednávka se musí vyrobit znova. Tím dochází k prodloužení už tak dlouhých dodacích lhůt. Bohužel v mnoha případech se těmito situacím nedá předejít, a proto s nimi musí společnost počítat.

Jelikož má společnost velké množství dodavatelů, kteří jsou nyní evidováni, dochází k situaci, že společnost nemá se všemi dodavateli uzavřenou smlouvu, která by ošetřovala dodavatelko-odběratelské vztahy. Je to velkou nevýhodou, protože jsou v této smlouvě upravovány podmínky, které se týkají dodacích lhůt, platebních podmínek, minimálního objednaného množství, množstevních slev nebo možnosti vrácení neprodaného zboží. Převážně vrácení neprodaného zboží je pro společnost velmi důležité, jelikož může nastat situace, kdy nedojde k převzetí objednávky zákazníkem nebo zákazník tuto objednávku zruší. V případě, že dodavatel nenabízí možnost vrácení neprodaného zboží a společnost by tuto zásobu neměla komu odprodat, musela by společnost zásobu odepsat na vlastní náklady.

4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB VE VYBRANÉ OBCHODNÍ KORPORACI

4.1 Metoda ABC pro třídění zásob skupiny MAIN

Ve společnosti měla být zavedena ABC analýza pro třídění zásob skupiny MAIN. Ve společnosti se nachází větší množství neprodejných zásob. Takové zásoby vznikají hlavně zastaráváním. Především tím, že zásoby leží na skladě delší dobu než 12 měsíců. Také tím, že zásoby leží na skladě zbytečně, navyšují se náklady společnosti.

Z toho důvodu je společnosti navrhováno, aby uvažovala o zpracování ABC analýzy pro všechny položky zásob typu MAIN a rozdělila tyto položky do 3 skupin podle podílu na prodeji. Skupině C by měla být věnována značná pozornost, jelikož se jedná o skupinu, kde jsou položky podílející se na prodeji nejméně. Společnost by měla zvážit, zda je nutné, aby byl tento typ zásob držen na skladě, nebo jestli by nebylo lepší tuto skupinu přesunout ke skupině SPECIAL.

Vypracovaná ABC analýza:

Tabulka č. 7: ABC analýza produktu díly pro motorová vozidla - MAIN položky

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu položek
A	98	24,08 %
B	137	33,66 %
C	172	42,26 %
Celkový součet	407	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Položky typu C se podílí na prodejích nejméně a tvoří skoro polovinu položek zásob. Tyto položky tvoří podíl 5 % na prodeji celkových zásob dílů pro motorová vozidla. Pro vznik neprodejných zásob jsou tyto položky kritické. Jestliže by se společnosti povedlo snížit objem položek typu C, snížila by se hodnota zásob a zároveň i hodnota neprodejných položek. V důsledku toho by se společnosti snížily i finanční prostředky, které jsou drženy v zásobách a zlepšil se také obrat zásob.

Kdyby společnost snížila tyto položky o 50 % a to tak, že položky s nejnižším podílem na prodeji by změnilly označení MAIN na SPECIAL. V takovém případě nebudou tyto položky drženy na skladě.

Tabulka č. 8: Aktualizovaná ABC analýza dílů pro motorová vozidla

Skupina	Celkem ks	Podíl na celkovém objemu
		položek
A	98	30,53 %
B	137	42,68 %
C	86	26,79 %
Celkový součet	321	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

ABC analýza by mohla společnosti pomoci především v tom, že by upravila rozdělení položek na MAIN nebo SPECIAL. Tato analýza by také prověřila, jestli je rozdělení společnosti dostačující a jestli by některé položky neměly mít větší, menší nebo dokonce vůbec žádné zásoby na skladě. Díky tomu by došlo k optimalizaci zásob, jejichž podíl na prodeji je nejmenší a omezilo by to vznik nákladů, které souvisejí s neprodejnými položkami, a také by se snížily peněžní prostředky, které do zásob společnost investovala.

4.2 Přístup k jednotlivým skupinám zásob a hlavním dodavatelům

Je velmi důležité, aby položkám skupiny A byla věnována velká pozornost, což zahrnuje také podporu prodeje, a to především zvýšením propagace. Větší pozornost by měla být věnována dodacím lhůtám u položek, které nejsou drženy na skladě. Tyto lhůty by měly být co nejkratší. Ideální by mohlo být přibližně 12 hodin od objednávky zákazníka, v případě, že se jedná o zásoby, které jsou dodávány tuzemskými dodavateli. V případě dodání zásob zahraničních dodavatelů je pak vhodné sestavit individuálně dobu dodání.

Dodavatelé ve skupině Stupeň 1 jsou pro společnost nejdůležitější, protože společnosti tyto dodavatelé poskytují většinu produktů. Společnosti je doporučováno, aby se na tyto hlavní dodavatele blíže zaměřila – převážně na dodací lhůty, měly by být vyhodnoceny, jestli jsou tyto lhůty optimální a zda jsou dodržovány. Kdyby společnost zjistila, že některý z těchto hlavních dodavatelů nesplňuje nebo nedodržuje domluvené požadavky ohledně dodací lhůty anebo by docházelo k tomu, že dodávka přijde neúplná nebo vadná, doporučila bych, aby byly tomuto dodavateli stanoveny přísnější požadavky na dodávky nebo bych nastavila sankce.

4.3 Optimalizace množství dodavatelů a smluvní vztahy

Společnost má velké množství dodavatelů ve skupině Stufe 3 a to nejen u dílů pro motorová vozidla, ale i u ostatních produktů. Společnosti je doporučeno, aby postupně snižovala množství těchto dodavatelů. Mělo by dojít k přezkoumání četnosti objednávek a doporučila bych vyřazení z evidence dodavatele, kteří dodávají společnosti nejméně často. Díky tomuto vyřazení by se mohl zpřehlednit seznam dodavatelů. Také nákupčí by měli lepší představu o tom, u koho zboží objednávat. V systému má každý dodavatel aktivní kartu, se kterou jsou spojeny administrativní poplatky. Tzn., že pokud by došlo ke snížení množství dodavatelů, taky by se snížily i tyto poplatky.

Jak už bylo výše zmíněno, společnost nemá se všemi dodavateli uzavřenou smlouvu, která zabezpečuje dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jedná se především o dodavatele, kteří spadají do skupiny Stufe 3, což znamená, že se jedná o dodavatele, u kterých se neobjednává ve velkém objemu a pravidelně. Tito dodavatelé často nebývají ochotni přistoupit na podmínky, které by pro společnost byly vyhovující. Dohodnutí podmínek a komunikaci s dodavateli mají na starosti produktoví manažeři. Zde je společnosti doporučeno, aby produktoví manažeři oslovili tyto dodavatele a snažili se s nimi dohodnout vyhovující smluvní podmínky. Pro společnost by bylo výhodné, kdyby se podařilo dohodnout i na možnosti vrácení neprodaného zboží. V případě, že by dodavatelé na dohodu nepřistoupili a nechtěli by uzavřít smlouvu, pak by měli produktoví manažeři hledat nové možnosti dodávek zboží.

Pokud se společnosti podaří dohodnout s dodavateli na minimálním objednacím množství, došlo by k omezení množství zboží, které bude na skladě uskladněno déle než 12 měsíců. Je to způsobeno především tím, že při objednávce musela společnost odebrat takové množství zboží, které není schopna prodat. S tím souvisí také možnost vrácení neprodaného zboží. Jestliže by společnost nakoupené zboží neprodala, díky smluvním podmínkám by mohla společnost toto zboží vrátit.

4.4 Obrat zásob

Obrat celkových zásob společnosti vyšplhala v prvních pěti měsících roku 2015 nad stanovený cíl 11. Ve zbytku roku se tato hodnota pohybovala těsně okolo tohoto cíle. Obrat zásob jsem srovnávala s hodnotami největších konkurentů společnosti XYZ s. r. o a bylo zjištěno, že společnost patří ke 3 společnostem, které mají nejvyšší obrat zásob. Jeden z konkurentů měl tuto hodnotu vyšší přibližně o 5 jednotek, než je stanovený cíl společnosti.

Z finančního hlediska by pro společnost bylo dobré, kdyby tento cíl postupně navýšila. K navýšení této hodnoty je velmi důležité se zaměřit na nákup zásob s vysokým obratem a jejich následný prodej. Pro stanovení položek, které má společnost nakoupit by mohla pomoci opět ABC analýza. Tato analýza by se měla vypracovat jak pro zásoby typu MAIN tak i zásoby typu SPECIAL. Měly by být využity co nejaktuálnější údaje, proto by tato analýza měla být zpracována za poslední kvartál. Jestliže by došlo i k snížení položek typu C, jak již bylo doporučováno výše, došlo by k optimalizaci velikosti zásob a začal by se zvyšovat obrat zásob. Jestliže by se společnosti povedlo zvýšit obrat zásob, znamenalo by to pro ni méně peněžních prostředků, které budou drženy v zásobách a tyto peněžní prostředky by mohly být jinak využity. Stejně by to pro společnost znamenalo, že by neměla zbytečně nelikvidní zásoby.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit řízení zásob ve společnosti XYZ s. r. o. a popřípadě doporučit možná řešení. Tato práce měla také za účel pomoci společnosti ke snížení nákladů, k zlepšení obslužnosti zákazníků a zvýšení hospodářského výsledku.

V první řadě byl analyzován současný stav společnosti a bylo zjišťováno, jak společnost řídí zásoby. Zásoby jsou ve společnosti třizeny na 2 skupiny. Jedná se o položky typu MAIN a SPECIAL. Pro třizení zásob jsou stanovena kritéria třizení. Položky SPECIAL se objednávají na přání zákazníků, tudíž tyto položky nejsou drženy na skladě. Každý měsíc společnost zaznamenává vznik neprodejných položek – jedná se o takové položky, které ztrácí svou hodnotu zastaráváním. Z toho důvodu bylo společnosti navrženo, aby provedla ABC analýzu pro položky typu MAIN a pečlivě je protřídila. Díky tomu by se odstranily položky zásob s nejnižším obratem z celkového množství.

V rámci dodavatelů by se společnost měla zaměřit na dodavatele, jejichž četnost objednávek je nejmenší a měli by optimalizovat jejich množství. V některých případech by měli zvážit také vyřazení dodavatelů z evidence. Dalším problémem souvisejícím s dodavateli je smluvní ošetření vztahů s dodavateli. Tento problém se vyskytuje u dodavatelů s nejnižšími dodávkami. V tomto případě by bylo vhodné snažit se o ošetření vztahu mezi společností a dodavateli. Jestliže by dodavatelé s takovým řešením nesouhlasili, pak bylo společnosti navrženo, aby stále hledali nové dodavatele, kteří na tyto podmínky přistoupí.

Pro správné řízení zásob je velmi důležitým ukazatelem obrat zásob. Dlouhodobý cíl společnosti je stanoven na hodnotu 11. Tato hodnota byla porovnána s hodnotami největších konkurentů společnosti. Bylo zjištěno, že existuje konkurent, u kterého je tato hodnota nastavena na necelých 16. Díky tomuto zjištění bych společnosti doporučila navýšení svého cíle. Pro realizaci navržených změn je nutný zájem a především spolupráce managementu a vedoucích pracovníků společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČEMERKOVÁ, Šárka. *Logistický informační systém: pro prezenční formu studia*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-829-2.

DOMEOVÁ, Ludmila a Martina BERÁNKOVÁ. *Modely řízení zásob I*. Praha: CREDIT Praha, 2004. ISBN 80-213-1140-1.

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

HAKALOVÁ, Jana, Marcela PALOCHOVÁ, Yvetta PŠENKOVÁ a Hana BARTKOVÁ. *Účetnictví podnikatelských subjektů I*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2905-0.

HORÁKOVÁ, Helena, KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob: logistické pojetím metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.

CHALUPA, Rostislav. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2015*. 13. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-933-5.

JUROVÁ, M. *Obchodní logistika (pro obor Podnikové finance a obchod) Studijní text pro kombinované studium*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný Csc., 2001. ISBN 80-214-1972-5.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

LOUŠA, František. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4115-4.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1419-3.

PERNICA, Petr. *Arts logistics*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1412-3.

RYNEŠ, Petr. *Podvojný účetnictví a účetní závěrka 2015*. 15. vyd. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-924-3.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

ŠEBESTÍKOVÁ, V., D. Bařinová, Š. Kryšková, J. Krajčová a K. Randová. *Účetnictví podnikatelských subjektů II*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3141-1.

TREBUŇA, P., M. FILO a M. PEKARČÍKOVÁ. *Supply and distribution logistics*. Ostrava: Amos, 2013. ISBN 978-80-87691-02-1.

VANĚČEK, Drahoš a Dalibor KALÁB. *Logistika 1. díl. Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-652-6.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pilíře logistiky	8
Obrázek č. 2: Dělení a priorita cílů logistiky	10
Obrázek č. 3: Koloběh oběžných prostředků	12
Obrázek č. 4: Schéma zásob.....	13
Obrázek č. 5: Účtování zásob - způsob A	18
Obrázek č. 6: Účtování zásob - způsob B	19
Obrázek č. 7: Administrativní toky v nákupu	26
Obrázek č. 8: Charakter poptávky v modelech řízení zásob	32
Obrázek č. 9: Podíl prodeje dle zemí (%)	38
Obrázek č. 10: Podíl dodavatelů dle zemí (%).....	39
Obrázek č. 11: Dělení položek MAIN a SPECIAL.....	40
Obrázek č. 12: Hodnota celkových zásob únor 2015 - únor 2016	41
Obrázek č. 13: Hodnota zásob - díly pro motorová vozidla únor 2015 - únor 2016.....	42
Obrázek č. 14: Vývoj hodnoty obrátu zásob společnosti v roce 2015	45
Obrázek č. 15: Vývoj hodnoty doby obrátu zásob společnosti v roce 2015	46
Obrázek č. 16: Srovnání obrátu zásob společnosti XYZ s. r. o. a konkurence	50

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Jednotlivé hodnoty obratu zásob společnosti v roce 2015	45
Tabulka č. 2: Jednotlivé hodnoty doby obratu zásob společnosti v roce 2015	46
Tabulka č. 3: Roční a denní spotřeba a průměrná hodnota zásob	47
Tabulka č. 4: Obrat zásob a doba obratu zásob	47
Tabulka č. 5: Porovnání doby obratu s údaji společnosti	48
Tabulka č. 6: Hodnota tržeb a obrat zásob konkurence	49
Tabulka č. 7: ABC analýza produktu díly pro motorová vozidla - MAIN položky.....	53
Tabulka č. 8: Aktualizovaná ABC analýza dílů pro motorová vozidla	54

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím, s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek a úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO a vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

Lišková

.....
jméno a příjmení studenta